



**Ministério da Educação
Auditoria Interna**

Plano de Negócios da Auditoria Interna 2022-2025



Universidade Federal de Viçosa

Presidente da República
Jair Messias Bolsonaro

Ministro da Educação
Milton Ribeiro

Reitor
Demetrius David da Silva

Vice-Reitora
Rejane Nascentes

Pró-Reitores

Administração
Taciano Oliveira da Silva

Assuntos Comunitários
Sylvia do Carmo Castro Franceschini

Ensino
João Carlos Pereira da Silva

Extensão e Cultura
José Ambrósio Ferreira Neto

Gestão de Pessoas
Luiz Antônio Abrantes

Pesquisa e Pós-Graduação
Raul Narciso Carvalho Guedes

Planejamento e Orçamento
Evandro Rodrigues de Faria

Diretores

Campus Florestal
Antônio César Pereira Calil

Campus Rio Paranaíba
Renato Adriane Alves Ruas

Centro de Ciências Agrárias
Mário Luiz Chizzotti

**Centro de Ciências Biológicas e da
Saúde**
João Marcos de Araújo

**Centro de Ciências Exatas e
Tecnológicas**
Danielle Dias Sant'Anna Martins

**Centro de Ciências Humanas, Letras e
Artes**
Odemir Vieira Baeta

Auditoria Interna

Auditor-Chefe

Mateus Henrique de Castro Dias

Chefe de Expediente

Érica Monteiro Andrade Barreto

Equipe Técnica

Aline Xisto Rodrigues

Artur de Assis Rangel Crespo

Flávia dos Reis Arruda

Laís Silva Dias

Luís Otávio Pacheco

Maria Olímpia dos Santos Silva

Paula Carolina Santos Lopes

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Missão, visão e valores da Audin	11
Figura 2 – Estrutura organizacional da Audin	12
Figura 3 – Matriz do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna – IA-CM	16
Figura 4 – Mapa Estratégico da Audin	19

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Análise <i>Swot</i> da Audin	15
Quadro 2 – Temas estratégicos e resultados esperados	18
Quadro 3 – Objetivos Estratégicos: Perspectiva dos Clientes/ <i>Stakeholders</i>	25
Quadro 4 – Objetivos Estratégicos: Perspectiva dos Processos Internos	26
Quadro 5 – Objetivo Estratégico: Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	27

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Audin – Unidade de Auditoria Interna

BSC – *Balanced Scorecard*

CGU – Controladoria Geral da União

Consu – Conselho Universitário

IA-CM – *Internal Audit Capability Model* (Modelo de Capacidade de Auditoria Interna)

IIA – Instituto dos Auditores Internos

KPA – *Key Process Area*

Paint – Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PGMQ – Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade da Atividade de Auditoria Interna

UAIG – Unidade de Auditoria Interna Governamental

UFV – Universidade Federal de Viçosa

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. IDENTIDADE	10
2.1. Identidade Estratégica da Audin	10
2.2. Identidade Institucional da Universidade Federal de Viçosa	12
3. O PLANO DE NEGÓCIOS DA AUDIN	14
4. ESTRATÉGIA GERAL DA AUDIN	17
4.1. Objetivos Estratégicos	18
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
REFERÊNCIAS	22



1. INTRODUÇÃO

A Unidade de Auditoria Interna (Audin) é o órgão de apoio e assessoramento técnico da Universidade Federal de Viçosa (UFV) responsável pela execução de atividades de auditoria, como avaliação e consultoria, no âmbito desta Instituição. Como parte integrante do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, a Auditoria Interna vem, ao longo dos anos, contribuindo com a promoção de uma gestão transparente, eficiente e eficaz por meio de recomendações que buscam fortalecer os controles internos e aprimorar o desempenho, a governança pública e a transparência (*accountability*) institucionais.

As constantes mudanças na legislação e o fortalecimento do arcabouço normativo regulamentador da atividade de auditoria interna governamental contribuíram para a inovação e o aperfeiçoamento na forma de trabalho da Audin, alinhando suas ações a padrões internacionais, em consonância com a prática profissional da atividade de auditoria interna do Poder Executivo Federal.

Em 2019, a Audin instituiu o Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ)¹⁵ por meio da Resolução nº 18/2019/Consu²⁰, seguindo as premissas da Portaria nº 777/2019/CGU³, que recomenda às Unidades de Auditoria Interna Governamental (UAIG) a utilização da metodologia *Internal Audit Capability Model* (IA-CM)¹⁹, do Instituto dos Auditores Internos (IIA), como referência ao implementar o programa.

As diretrizes da metodologia IA-CM e a busca pela melhor aplicação dos recursos públicos impulsionaram a Audin a implementar um planejamento de médio prazo, compreendendo o período de 2022 a 2025, denominado Plano de Negócios. Esse documento apresenta a estratégia geral que irá conduzir as ações da Audin nos próximos quatro anos, constituindo-se em um importante instrumento de apoio à gestão da unidade. O plano tem como escopo organizar as ideias a partir de perspectivas,



objetivos e metas, de modo a possibilitar melhorias nas atividades realizadas na UFV, agregando valor à gestão e contribuindo para que a Instituição alcance maior grau de confiança e eficácia.



2. IDENTIDADE

2.1. Identidade Estratégica da Audin

Conforme consta no Regimento Interno da Audin, aprovado pelo Conselho Universitário, de acordo com a Resolução nº 18/2020/Consu, a atividade de auditoria interna tem como propósito aumentar a confiabilidade e a eficácia da Instituição por meio de serviços de avaliação e consultoria baseados em risco, desenvolvidos para agregar valor organizacional e contribuir para a melhoria das operações executadas no âmbito da UFV com estrutura *multicampi*.

Nesse sentido, as atividades de avaliação consistem na obtenção e análise de evidências, com o objetivo de fornecer opiniões ou conclusões independentes sobre um objeto de auditoria. Já as atividades de consultoria compreendem trabalhos de assessoramento, aconselhamento, treinamento, facilitação e outros serviços relacionados, cuja natureza e escopo são pactuados com a Administração Superior e devem abordar assuntos estratégicos da gestão, como os processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos^{2, 4}.

Vale lembrar que, o cumprimento do propósito de uma organização deve se basear no conjunto formado por sua missão, visão e valores, os quais constituem o referencial estratégico organizacional^{1, 9, 12}.

A missão representa a razão pela qual uma organização existe, o que ela faz, por que faz, em favor de quem e qual impacto objetiva gerar e carrega consigo os valores institucionais⁶.

A visão, que deve estar alinhada à missão organizacional, tem como objetivo expressar a forma como a organização deseja ser reconhecida, ou seja, apresenta uma declaração de futuro revelada pela organização em um horizonte de tempo definido. A visão estimula a organização, enquanto a missão aponta a direção a ser seguida^{1, 8, 9}.



Os valores institucionais constituem “ideias fundamentais em torno das quais se constrói a organização e representam as convicções dominantes e as crenças básicas subjacentes ao comportamento das pessoas”⁹.

Na Figura 1, apresentam-se a missão, a visão e os valores da Audin, que subsidiaram o desenvolvimento desse plano quadrienal e nortearão suas ações estratégicas.

Figura 1 – Missão, visão e valores da Audin



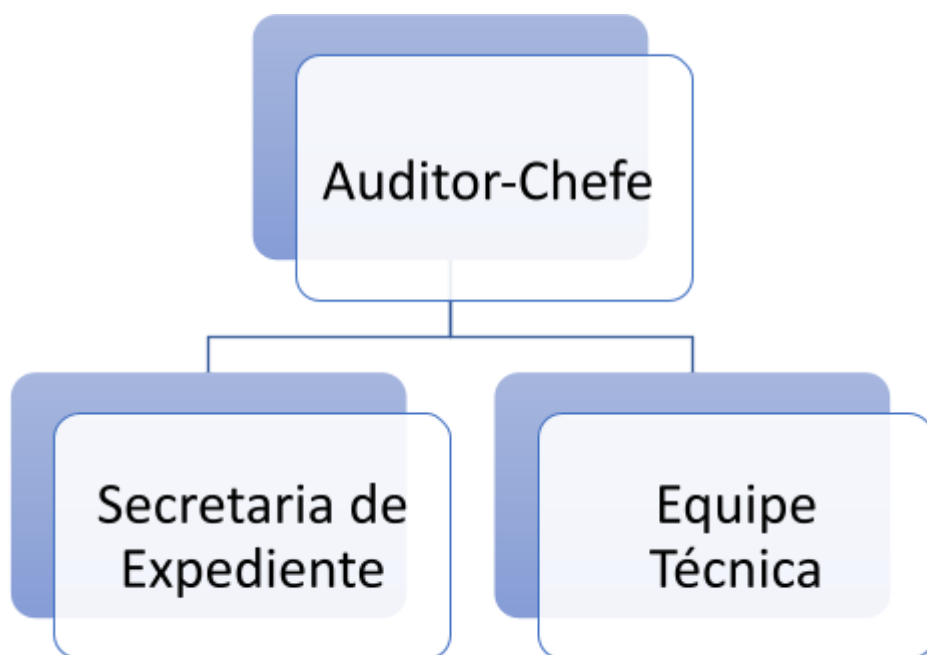
Fonte: Audin/UFV

Quanto à estrutura organizacional da Audin, esta é composta por auditor-chefe, secretaria de expediente e equipe técnica. O auditor-chefe é nomeado após a aprovação



do Conselho Universitário, observadas as formalidades, condições e critérios da Controladoria-Geral da União (CGU). A secretaria de expediente é composta por um servidor técnico-administrativo, indicado pelo auditor-chefe e designado pelo reitor. Já a equipe técnica, que é formada por sete servidores, dos quais cinco são lotados no *Campus* Viçosa, um no *Campus* Florestal e outro no *Campus* Rio Paranaíba, detém atuação descentralizada e subordinada ao auditor-chefe. Na Figura 2 consta o organograma da Audin:

Figura 2 – Estrutura organizacional da Audin



Fonte: Audin/UFV

2.2. Identidade Institucional da Universidade Federal de Viçosa

A Universidade Federal de Viçosa, instituída sob a forma de fundação, é pessoa jurídica de direito público e tem como missão *promover, por meio de ações integradas*



de ensino, pesquisa e extensão, o avanço das ciências, letras e artes, a excelência, a inovação, o desenvolvimento institucional, a formação de cidadãos com visão técnica, científica e humanística, capazes de enfrentar desafios e atender às demandas da sociedade e a inclusão social.

Em sua visão de futuro, a UFV busca *consolidar-se como instituição de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão, reconhecida pela comunidade científica e pela sociedade, nacional e internacionalmente, tendo como base os seguintes valores: ética; transparência; responsabilidade; legalidade; excelência; eficiência; comprometimento social; igualdade; cidadania; e respeito social.*

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFV, para o período de 2018-2023, foi aprovado pelo Conselho Universitário por meio da Resolução nº 9/2018/Consu. Trata-se de importante documento de gestão acadêmica e administrativa, instituído pelo Ministério da Educação (MEC) para as Instituições de Ensino Superior Públicas e Privadas, o qual versa sobre assuntos relacionados à missão da instituição, sua filosofia de trabalho, às diretrizes pedagógicas, à estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolvem e/ou pretendem desenvolver¹⁴.

É importante lembrar que os Objetivos Institucionais e Metas Estratégicas que compõem o Plano Estratégico da UFV, contido em seu PDI, foram revisados para o período de 2020 a 2023, com a aprovação do Consu, em 17 de setembro de 2020.

Assim, para elaboração do Plano de Negócios da Auditoria Interna 2022-2025, atentou-se às diretrizes contidas nesse documento, de modo a alinhar a estratégia do órgão ao Plano Estratégico Institucional.



3. O PLANO DE NEGÓCIOS DA AUDIN

O planejamento estratégico é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ações e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à organização e sua evolução esperada^{1, 12}.

Na elaboração do Plano de Negócios da Audin foram realizadas análises e avaliações, com a finalidade de obter o diagnóstico da unidade e traçar a direção a ser seguida para o cumprimento de sua missão, considerando sua visão de futuro e seus valores.

O diagnóstico foi realizado com base em dois instrumentos: auto avaliação da maturidade organizacional da atividade de auditoria interna exercida pela Audin, com base no modelo IA-CM, realizada em agosto de 2020; e Matriz *Swot*, realizada pela equipe interna, em novembro de 2021. Cumpre destacar que, na estruturação deste plano de negócios, a equipe também atentou-se às diretrizes constantes em seu plano anual (Paint/2021) e ao Relatório de Gestão da UFV 2020^{12, 17, 19}.

Por meio da análise *Swot*, técnica comumente utilizada para diagnóstico organizacional no processo de elaboração de plano estratégico⁶, foi possível identificar os fatores de origem externa e interna que afetam ou podem afetar o desempenho da unidade, de forma positiva ou negativa.

Os aspectos mais relevantes extraídos da análise *Swot* estão representados no Quadro 1 e possibilitaram a identificação de alguns fatores críticos para o sucesso da atividade de auditoria interna na UFV, dentre eles o aperfeiçoamento dos processos internos, o fortalecimento das habilidades e competências profissionais da equipe técnica e a adequação aos padrões nacionais e internacionais de auditoria, os quais foram considerados na elaboração do plano.



Quadro 1 – Análise Swot da Audin

	FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE INTERNO	→ Regimento Interno com clara definição de estrutura e atribuições → Vinculação ao conselho superior → Equipe motivada e comprometida → Independência de atuação → Busca por adequações às normas internacionais	→ Obsolescência de sistema de tecnologia da informação e comunicação (TIC) → Dificuldade de monitorar as recomendações emitidas → Ausência de expertise para realizar auditoria além da de conformidade → Ausência de metodologia, procedimentos e ferramentas padronizados → Comunicação informal com gestores (não registradas) → Atraso na conclusão das auditorias
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE EXTERNO	→ Novas normas e instruções direcionadas à função de auditoria → Integração das auditorias internas do MEC → Atuação mais ativa junto ao Consu → Demanda social mais ativa pela melhor aplicação dos recursos públicos → Interação da auditoria com os órgãos de controle (TCU, CGU)	→ Estigma policalesco ou desconhecimento da atividade de auditoria interna → Limitação orçamentária → Controle interno não priorizado no âmbito da Instituição → Possível interferência e obstáculos nos trabalhos de auditoria interna → Não implementação de algumas recomendações por parte da gestão

Fonte: Audin/UFV

A autoavaliação realizada pela equipe da Audin seguiu a metodologia do modelo IA-CM e permitiu concluir que a unidade se encontra no nível 1 da escala de maturidade organizacional da atividade de auditoria interna. Assim, percebeu-se a necessidade de

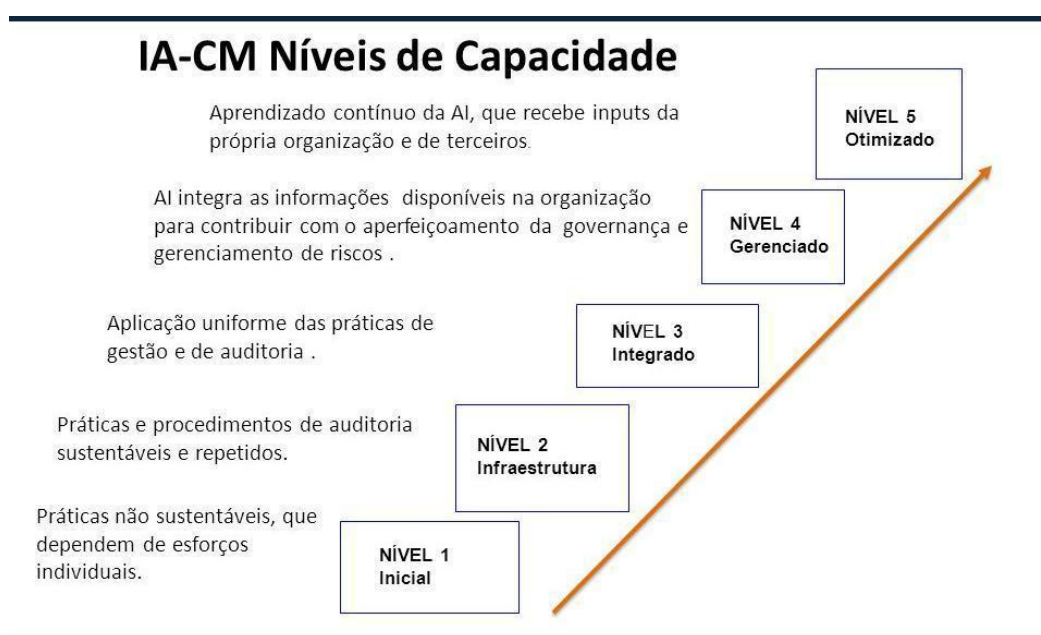


adotar estratégias que possibilitem a otimização dos trabalhos desenvolvidos e o reposicionamento do papel da auditoria interna no âmbito da Instituição.

O modelo IA-CM visa identificar os fundamentos necessários para uma auditoria interna efetiva, fornecendo um plano evolutivo para o seu desenvolvimento, de forma a atender às necessidades da organização e aos padrões profissionais aplicáveis à atividade de auditoria interna.

O IA-CM está estruturado em uma matriz contendo 5 níveis de maturidade, 6 elementos de auditoria e 41 macroprocessos-chaves (*Key Process Area (KPA)*) vinculados a esses níveis e elementos, conforme Figura 3. Cada KPA possui um objetivo específico e identifica as atividades essenciais que devem ser colocadas em prática e sustentadas. Um nível de maturidade será alcançado quando todos os KPA's do mesmo nível estiverem implementados, ou seja, estiverem na cultura da unidade de auditoria interna.

Figura 3 – Matriz do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna – IA-CM



Fonte: Desenvolvido pelo IIA, adaptado do modelo utilizado pela CGU



4. ESTRATÉGIA GERAL DA AUDIN

A estratégia geral da Audin, para o período de 2022 a 2025, foi desenvolvida com base em seu desejo de ser reconhecida como um órgão de excelência em auditoria e está alinhada à perspectiva de construir uma proposta de valor para seus clientes/*stakeholders*, por meio da entrega de produtos e serviços de alta qualidade.

Assim, a estratégia consiste em aperfeiçoar o processo de auditoria interna como um todo, prestar serviços de consultoria e avaliação cada vez mais eficientes, subsidiar a alta administração da UFV na tomada de decisões, por meio do fornecimento de dados fidedignos, e promover maior eficácia, efetividade e transparência na utilização de recursos públicos.

Os objetivos estratégicos foram desenvolvidos segundo a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), que permite estruturar a estratégia da organização de forma transparente e sistêmica, por meio de temas estratégicos e de quatro perspectivas: *Stakeholders/Cientes*; Processos Internos; Aprendizado e Crescimento e Financeira^{10, 18}.

No âmbito da gestão pública, a perspectiva dos *Stakeholders/Cientes* recai sobre a qualidade dos produtos/serviços ofertados, a satisfação do cliente e a efetividade das ações públicas. Nessa dimensão destaca-se o esmero pela transparência governamental e a criação de estratégias de controle social e ampliação da participação do cidadão como agente de controle das políticas públicas.

A perspectiva dos processos internos deve voltar-se para a melhoria dos processos e a consequente eficiência nas ações públicas, que permitirão satisfazer, da melhor forma, as necessidades do cidadão.

No que diz respeito à perspectiva do aprendizado e crescimento, o foco está no aperfeiçoamento da gestão interna por meio da melhoria das práticas gerenciais,



capacitação, motivação, promoção do bem-estar e da valorização do servidor, associado ao uso da tecnologia da informação.

Quanto à perspectiva financeira, no contexto governamental, esta evidencia, além da excelência da execução orçamentária, a mensuração da eficiência e a criação de valor ao menor custo possível.

Os temas estratégicos são direcionadores das ações necessárias para alcançar a estratégia organizacional. Assim, precisam estar alinhados à sua visão de futuro e também aos interesses dos seus clientes⁸. No caso da Audin, foram identificados os seguintes temas: excelência operacional; governança pública e imagem e confiança, que foram detalhados no Quadro 2:

Quadro 2 Temas estratégicos e resultados esperados

Tema Estratégico		Resultado Esperado
Tema 1	Excelência Operacional	Entrega de produtos e serviços de qualidade
Tema 2	Governança Pública	Contribuir com o aprimoramento da governança, dos controles internos e da gestão de riscos na Instituição
Tema 3	Imagem e Confiança	Melhorar a imagem, estabelecendo maior confiança dos <i>stakeholders</i>

Fonte: Audin/UFV

4.1. Objetivos Estratégicos

A partir de cada tema estratégico detalhado no tópico 4, desenvolveu-se o mapa estratégico da Audin, ilustrado na Figura 4, que é a representação visual da estratégia organizacional, com os objetivos definidos nas perspectivas abordadas em relações de causa-efeito^{8, 10}.



Vale lembrar que, embora a proposta original do BSC inclua a perspectiva financeira, ela não foi contemplada no mapa estratégico da Audin, uma vez que foi realizada uma adaptação de modo a melhor adequar-se às especificidades do setor público.

Figura 4 – Mapa Estratégico da Audin



Fonte: Audin/UFV

O Plano Estratégico da Audin é composto por 5 objetivos estratégicos, sendo 2 na perspectiva dos clientes/*Stakeholders*, 2 referentes aos processos internos e 1 relacionado à aprendizagem e crescimento. Para possibilitar maior organização e compreensão dos objetivos, eles foram separados em 3 quadros, de acordo com suas



perspectivas. Assim, os Quadros 3 a 5 (anexos) apresentam a descrição desses objetivos e detalham suas metas, indicadores, formas de aferição e prazos.

O detalhamento das atividades a serem desenvolvidas para o cumprimento das metas constará em plano de ação, o qual será elaborado posteriormente pela Audin. A unidade também indicará nos Planos Anuais de Auditoria Interna (Paint) elaborados no quadriênio as ações efetivas a serem executadas anualmente.



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a elaboração de seu Plano de Negócios, a Audin objetiva posicionar-se de maneira estratégica diante dos cenários identificados e atuar de forma inovadora e diferenciada. Por meio das metas e iniciativas estratégicas estabelecidas espera-se alcançar a conformidade com as melhores práticas gerenciais desenvolvidas, profissionalizar a gestão administrativa da unidade, melhorar continuamente seus processos e alavancar os seus resultados.

No entanto, é importante ressaltar que o sucesso da estratégia da Audin dependerá do monitoramento desse plano, considerando que o planejamento estratégico é um processo sistêmico e contínuo. Além disso, a própria dinâmica organizacional e as inovações sucessivas trazidas à administração pública podem sugerir a necessidade de realizar adequações no plano, mesmo durante sua execução. Assim, as metas nele estabelecidas deverão ser periodicamente monitoradas, avaliadas e revisadas por meio do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) da Audin, visando perceber e antecipar estratégias e necessidades institucionais.

Ademais, destaca-se que a execução das metas propostas demandará o apoio da Administração Superior da UFV, o suporte administrativo de alguns de seus órgãos e a disponibilidade de recursos para financiar algumas ações estratégicas.



REFERÊNCIAS

1. BARBOSA, Emerson R., BRONDANI, Gilberto. **Planejamento Estratégico Organizacional**. Revista Eletrônica de Contabilidade, Curso de Ciências Contábeis UFSM. Volume I, n. 2, dez/2004 – fev 2005.
2. BRASIL. Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. Instrução normativa nº 3, de 9 de junho de 2017. **Diário oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, n. 111, 12 jun. 2017. Seção 1, p. 50. Disponível em:
<https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_03_2017.pdf>. Acesso em: 03 nov 2020.
3. BRASIL, Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Portaria nº 777, de 18 de fevereiro de 2019**. Brasília, 2019a. Disponível em https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/64160869, acesso em 03 jan. 2021.
4. _____. Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. Instrução Normativa nº 8, de 6 de dezembro de 2017. **Diário oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, n. 235, 8 dez. 2017. Seção 1, p. 205. Disponível em:
<https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-sfc-08_2017.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2020.
5. _____. Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. Instrução normativa nº 9, de 9 de outubro de 2018. **Diário oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, n. 197, 11 out. 2018. Seção 1, p. 72-73. Disponível em:
<<https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-9-de-9-de-outubro-de-2018.pdf/view>>. Acesso em: 08 nov. 2020.
6. CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13º tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
7. DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1977.
8. ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Curso planejamento estratégico para organizações públicas**. Brasília, DF, 2017, 20p. Disponível em:
<<https://www.enap.gov.br/index.php/pt/>>. Acesso em: 10 nov. 2020.
9. **Guia Técnico de Gestão Estratégica** v1.0; Brasília; ME; SEDGG; SEGES, 2019. Versão 1/2020. Disponível em



<https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/guia-tecnico-de-gestao-estrategica/@@download/file/guia_gestao_estrategica_v1-0_atualizado.pdf>. Acesso em 03 nov 2021.

10. KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Balanced Scorecard como Sistema de Gerenciamento Estratégico em Instituições de Ensino Superior**. IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, SC. 2004. Disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/35755>>. Acesso em 12 nov 2020.
11. KAPLAN, R. S., NORTON D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 7ª Edição. Rio de Janeiro: *Campus*, 1997.
12. OLIVEIRA, Djalma P.R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
13. **Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna - PAINT 2021**. Disponível em <https://www.ain.ufv.br/wp-content/uploads/2021/03/PAINT_2021_v_CONSU.pdf>. Acesso em 19 nov. 2020.
14. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Viçosa (PDI-UFV) 2018-2023**. Disponível em <<https://www.planejar.ufv.br/wp-content/uploads/2018/06/PDI-UFV-2018-2023-VERSAO-FINAL-SITE.pdf>>. Acesso em: 19 nov. 2020
15. **Programa de Gestão de Melhoria da Qualidade da Atividade de Auditoria Interna da Universidade Federal de Viçosa (PGMQ)**. Disponível em <<http://www.soc.ufv.br/wp-content/uploads/18-2019Consu-Programa-de-Gest%C3%A3o-e-Melhoria-da-Qualidade-AIN.pdf>>. Acesso em 19 nov. 2020.
16. **Relatório Anual de Auditoria Interna - RAIN 2020**. Disponível em <<https://www.ain.ufv.br/wp-content/uploads/2021/03/RAIN-2020-Final.pdf>>. Acesso em 19 nov. 2020.
17. **Relatório de Gestão 2020 da Universidade Federal de Viçosa**. Disponível em <<https://www.ufv.br/wp-content/uploads/2021/06/P5-compactado.pdf>>. Acesso em 19 nov. 2021.
18. ROCHA, T., PINTO, M. G. C., GIUNTINI, N. **A utilização do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica**. In. CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 2000, Goiânia. Anais do XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade. Goiânia: GO, 2000.
19. THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS RESEARCH FOUNDATION (IIARF). **Internalauditcapabilitymodel (IA-CM) for the public sector: overview and**



application guide. Altamonte Springs, 2009, disponível em: <https://na.theiia.org/iiarf/Public%20Documents/Internal%20Audit%20Capability%20Model%20IACM%20for%20the%20Public%20Sector%20Overview.pdf> Acesso em: 08 dez. 2021.

20. UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Conselho Universitário. **Resolução nº 18/2019, de 16 de dezembro de 2019.** Dispõe sobre a instituição do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade da Atividade de Auditoria Interna da Universidade Federal de Viçosa. Viçosa: Conselho Universitário, 2019. Disponível em: <https://www.soc.ufv.br/wp-content/uploads/18-2019CONSU-Programa-de-Gest%c3%a3o-e-Melhoria-da-Qualidade-AIN.pdf>. Acesso em: 20 set. 2020.

ANEXO – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Quadro 3 – Objetivos Estratégicos: Perspectiva dos Clientes/*Stakeholders*

Objetivos		Descrição	Metas		Base*	Indicador	Aferição	Periodicidade	Prazo
1	Garantir e ampliar o nível de satisfação do cliente	Tornar os produtos e serviços da Audin mais eficientes e eficazes, de modo a garantir e aumentar o nível de satisfação do cliente	1.1	Alcançar índice de satisfação de 65% em 2022, aumentando 5% ao ano, até atingir no mínimo 80% em 2025	60%	Índice de satisfação do auditado (<i>Csat customer satisfaction</i>)	Nº satisfeitos + Nº muito satisfeitos/total de avaliações	Anual	2025
			1.2	Reduzir 10% ao ano o tempo de entrega dos trabalhos de auditoria, assegurando o mesmo nível de qualidade	194 dias	Tempo médio de realização das auditorias (da assinatura do termo até a entrega do relatório)	Somatório de horas decorridas em todos os trabalhos/Total de trabalhos	Anual	2025
2	Promover a qualidade do gasto público e agregar valor organizacional, em benefício da sociedade	Reduzir o custo dos trabalhos de auditoria por meio da otimização do tempo investido	2.1	Aumentar em 30% a eficiência dos trabalhos de auditoria	0,70	Índice de Eficiência Médio	Horas totais programadas/horas totais executadas	Quadrienal	2025

* Representa o parâmetro inicial em relação às respectivas metas, ou seja, antes de iniciar a execução do plano.

Quadro 4 – Objetivos Estratégicos: Perspectiva dos Processos Internos

Objetivos		Descrição	Metas		Base	Indicador	Aferição	Periodicidade	Prazo
3	Assegurar maior eficiência e efetividade nos processos internos e no suporte à gestão	Garantir que a Audin se alinhe às melhores práticas de auditoria interna, de modo a cumprir o seu propósito e agregar valor organizacional	3.1	Alcançar o nível 2 da escala IA-CM	nível 1	Índice de conformidade	% de atendimento ao nível (Avaliação externa)	Bienal	2023
			3.2	Alcançar o nível 3 da escala IA-CM		Índice de conformidade	% de atendimento ao nível (Avaliação externa)	Quadrienal	2025
			3.3	Alcançar índice de recomendações atendidas de 60% em 2022, aumentando 5% ao ano, até atingir no mínimo 75% em 2025	30%	Eficácia das recomendações	Recomendações atendidas/ Recomendações emitidas	Anual	2025
			3.4	Executar o trabalho dentro do prazo planejado em no mínimo 80% dos trabalhos no ano 1 e aumentar a eficiência até 100% no ano 4	45%	Eficiência do trabalho de auditoria	Total de horas gastas para realização dos trabalhos/Total de horas programadas para realização dos trabalhos	Anual	2025
4	Ampliar e dinamizar o uso de tecnologia	Ampliação do uso dos sistemas eletrônicos e de comunicação como forma de agregar valor ao serviço e expandir a comunicação com os clientes	4.1	Promover a transformação digital de 100% das atividades e documentos da auditoria interna realizadas em papel	80%	Percentual de atividades e documentos sistematizados eletronicamente	Atividades e documentos sistematizados/ Somatório das atividades e documentos	Anual	2023

Quadro 5 – Objetivo Estratégico: Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Objetivo		Descrição	Metas		Base	Indicador	Aferição	Periodicidade	Prazo
5	Fortalecer habilidades e competências gerenciais, técnicas e profissionais	Reforçar o nível de capacitação da equipe da Audin, de modo a alinhá-la aos atendimentos, procedimentos, normas, e melhores práticas de auditoria interna	5.1	Certificar pelo menos 50% da equipe técnica no Instituto dos Auditores Internos ou outras certificações profissionais equivalentes	0	Índice de certificação	Nº Servidores certificados/Total de servidores	Quadrienal	2025
			5.2	Realizar no mínimo 20 horas de capacitação nas áreas de inovação, liderança ou gestão de equipes	0	Carga horária média por servidor	Total de horas cumpridas nas respectivas áreas/total de servidores	Anual	2025