



**Ministério da Educação
Universidade Federal de Viçosa
Auditoria Interna**

RELATÓRIO DE AUDITORIA Nº 04/2025:

Consultoria para aprimoramento da governança, gestão de riscos e controles internos relacionados à evasão escolar multicampi na UFV.

Processo: 23114.905156/2025-63



**Avenida Peter Henry Rolfs, s/n, Centro de Vivência, *Campus* Universitário
36570-900 – Viçosa-MG – Telefones: (31) 3612-1061 E-mail: auditoria@ufv.br**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

Demetrius David da Silva

Reitor

Rejane Nascentes

Vice-Reitora

Marcos Ribeiro Furtado

Secretário de Órgãos Colegiados

Elilce de Figueiredo Rodrigues

Chefe de Gabinete – Reitoria

Equipe da Auditoria Interna

Luís Otávio Pacheco

Auditor-Chefe

Érica Monteiro Andrade Barreto

Chefe de Expediente

Aline Xisto Rodrigues

Felipe Estevan Cardoso Sarmiento

Flávia dos Reis Arruda

Laís Silva Dias

Maria Olímpia dos Santos Silva

Paula Carolina Santos Lopes

VIÇOSA 2026

Missão

Aumentar e proteger o valor organizacional, fornecendo avaliações, assessoria e conhecimento objetivo baseado em risco, que garantam o aprimoramento da governança pública.

Auditoria Interna Governamental

A auditoria interna governamental é uma atividade independente e objetiva, de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações da UFV, auxiliando-a a alcançar seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada, para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controles internos e governança.

Consultoria

Consiste em assessoramento, aconselhamento e outros serviços relacionados fornecidos à Administração Superior com a finalidade de respaldar as operações da UFV. Tem como finalidade agregar valor à Instituição e melhorar os seus processos de governança, de gestão de riscos e de controles internos, de forma condizente com seus valores, estratégias e objetivos, sem que a Auditoria Interna assuma qualquer responsabilidade que seja da administração.

QUAL FOI O TRABALHO REALIZADO PELA AUDIN?

Esse trabalho de consultoria teve por finalidade aprimorar os mecanismos de governança, gestão de riscos e controles internos relacionados à evasão escolar na graduação na Universidade Federal de Viçosa (UFV), abrangendo os *campi* Viçosa (CAV), Florestal (CAF) e Rio Paranaíba (CRP). O trabalho buscou analisar as causas da evasão por meio de , análise documental e de dados institucionais, reuniões técnicas com unidades de ensino e aplicação de questionário aos gestores. Como produto final, foi elaborado um Plano de Ação estruturado com base na metodologia 5W2H e na abordagem de Auditoria Interna Baseada em Riscos (ABR), apoiado no painel “Subsídios ao PAINT baseado em riscos – Graduação”, da CGU, contendo propostas de ações com potencial de mitigar o problema da evasão escolar multicampi na UFV.

POR QUE A AUDIN REALIZOU ESSE TRABALHO?

A consultoria, demandada pelo Edital 01/2023 da Audin/UFV e incluída no PAINT/2025, tratou da evasão escolar devido ao seu impacto no desempenho acadêmico, na permanência estudantil e no cumprimento dos objetivos institucionais da UFV.

QUAIS AS CONCLUSÕES ALCANÇADAS PELA AUDIN? QUAIS AS RECOMENDAÇÕES QUE DEVERÃO SER ADOTADAS?

A consultoria evidenciou a existência de ações implementadas para o enfrentamento da evasão escolar nos *campi* da UFV. No entanto, identifica-se como oportunidade de melhoria a necessidade de sistematizar essas ações, de modo a organizar, padronizar e fortalecer o processo de acompanhamento e monitoramento. As principais ações sugeridas abrangem: mapear os processos e riscos relacionados; atualizar e elaborar os regimentos das Diretorias de Ensino dos *campi* descentralizados; incluir o tema evasão nas competências de colegiado de graduação; avaliar a oferta de cursos noturnos; oferecer semestralmente as disciplinas com maior índice de reprovação; revisar as grades de horários; analisar a viabilidade de utilização de sistemas de predição de risco de evasão; consolidar as causas da evasão em sistemas institucionais; definir os critérios para designação dos coordenadores de curso; capacitar os atores acadêmicos envolvidos. Essas ações visam fortalecer a governança, aprimorar mecanismos preventivos e promover respostas institucionais integradas para mitigar os riscos de evasão nos *campi* da UFV.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

5W2H – What, Why, Who, Where, When, How, How Much (ferramenta de planejamento)

ABR – Auditoria Interna Baseada em Riscos

AIN – Auditoria Interna

Audin – Auditoria Interna

CAF – Campus Florestal

CAV – Campus Viçosa

CEPE – Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

CGU – Controladoria-Geral da União

CONSU – Conselho Universitário

CRP – Campus de Rio Paranaíba

DAF – Diretoria Administrativo-Financeira

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

IN – Instrução Normativa

MEC – Ministério da Educação

PAINT – Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna

RAINT – Relatório Anual de Atividades da Auditoria Interna

SEI – Sistema Eletrônico de Informações

TCU – Tribunal de Contas da União

UAIG – Unidades de Auditoria Interna Governamental

UFV – Universidade Federal de Viçosa

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. METODOLOGIA.....	3
3. RESULTADOS DO TRABALHO.....	6
3.1 O PLANO DE AÇÃO.....	6
4. CONCLUSÃO.....	8
ANEXO.....	9

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho originou-se com a publicação do processo SEI nº 23114.918012/2023-13, que instituiu o [Edital de Consultoria nº 01/2023](#), voltado à seleção de trabalhos de consultoria no âmbito da Auditoria Interna (Audin) da UFV. O edital, direcionado à Administração Superior, priorizou propostas relacionadas a temas estratégicos de governança, gestão de riscos e controles internos.

No documento nº 1204407, inserido no referido processo, a Diretoria Administrativo-Financeira (DAF) do campus de Rio Paranaíba (CRP) formalizou solicitação de consultoria para compreender os principais fatores associados à evasão discente e apoiar a identificação de soluções que contribuíssem para sua redução.

Dada a relevância institucional do tema, e considerando a publicação do Acórdão nº 1868/2024 do TCU – Plenário¹, decidiu-se pela ampliação do escopo inicial da consultoria, incorporando também a análise da evasão escolar nos *campi* Viçosa (CAV) e Florestal (CAF), de forma a estruturar um diagnóstico multicampi.

Dessa forma, embora o trabalho estivesse inicialmente previsto para execução em 2024, sua realização foi reprogramada para 2025, conforme justificativas apresentadas no Relatório Anual de Atividades da Auditoria Interna ([RAINT/2024](#)).

Portanto, o presente trabalho de consultoria foi desenvolvido em atendimento à Ordem de Serviço nº 6/2025/AIN/RTR, item 5 do quadro 2 de serviços previstos no [Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna \(PAINT 2025\)](#) e teve como objetivo a consultoria sobre a temática de Ensino, para o

¹O Acórdão 1868/2024, publicado em setembro de 2024, tratou da evasão escolar no âmbito do MEC e das universidades federais, ressaltando a ausência de ações e informações estruturadas que viabilizem seu gerenciamento efetivo. Diante desses achados, o TCU determinou ao MEC, em articulação com as universidades federais, a apresentação de plano de ação para a elaboração da política nacional de prevenção e redução da evasão universitária a fim de mitigar o problema no contexto dessas instituições de ensino.

desenvolvimento da governança, gestão de riscos e aprimoramento dos controles internos focados em evasão escolar nos três *campi*.

Destaca-se que a execução deste trabalho representa uma oportunidade estratégica para fortalecer os mecanismos de intervenção à problemática da evasão escolar na UFV. Espera-se que a análise e a sistematização das causas da evasão multicampi proporcionem à Administração Superior e às unidades acadêmicas uma base mais sólida para a tomada de decisões. Dessa forma, será possível favorecer a implementação de ações preventivas, tempestivas e alinhadas aos objetivos institucionais.

Como principal limitação, destaca-se a complexidade multifatorial da evasão escolar. Somada a isso, a análise abrange *campi* (CAV, CAF e CRP) com realidades distintas, o que pode restringir a profundidade e a amplitude das análises sobre todos os aspectos do problema.

2. METODOLOGIA

Com o propósito de gerar valor para a UFV e aprimorar os mecanismos de governança, gestão de riscos e controles internos relacionados à evasão escolar multicampi, definiu-se, em alinhamento com a gestão, a elaboração de um plano de providências (Anexo I) contendo ações capazes de tratar as principais causas de evasão identificadas na instituição, em seus três *campi*.

Para organizar esse plano de forma clara e operacional, adotou-se a técnica 5W2H, ferramenta amplamente utilizada em gestão e planejamento para detalhamento sistemático de planos de ação. A metodologia consiste em responder a sete questões fundamentais, assegurando que todos os aspectos relevantes da ação estejam definidos e documentados. Os elementos da matriz são:

- What (O quê?) – Descrição da ação a ser executada;
- Why (Por quê?) – Justificativa, objetivo ou necessidade que fundamenta a ação;
- Who (Quem?) – Responsáveis diretos pela execução;
- Where (Onde?) – Local, setor ou unidade onde a ação será implementada;
- When (Quando?) – Prazo ou período previsto para execução;
- How (Como?) – Metodologia, procedimentos ou etapas necessárias para realizar a ação;
- How much (Quanto custa?) – Recursos financeiros ou orçamentários envolvidos.

A aplicação da matriz 5W2H possibilita transformar objetivos gerais em ações concretas, mensuráveis e rastreáveis, favorecendo o planejamento estruturado e a efetiva implementação das medidas propostas.

A estruturação do plano de ação também se apoiou na abordagem de Auditoria Interna Baseada em Riscos (ABR), mediante a utilização da ferramenta “[Painel Subsídios ao PAINT baseado em riscos - Graduação](#)”, que consolida informações estratégicas sobre objetivos, dimensões, riscos e

objetos de auditoria relacionados à área de Graduação nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Elaborado pela Controladoria-Geral da União (CGU) em conjunto com as Unidades de Auditoria Interna das IFES (UAIG), o painel tem por finalidade orientar o planejamento de auditoria para os objetos com maior potencial de impacto sobre o alcance dos objetivos organizacionais. Sua construção, baseada na metodologia Canvas, partiu dos objetivos estratégicos do MEC para o “negócio graduação”, identificando riscos, causas e consequências, bem como sua avaliação quanto à probabilidade e impacto. Portanto, o uso metodológico desta ferramenta mostrou-se convergente com o propósito desta consultoria, que delimitou sua análise à evasão escolar nos cursos de graduação ofertados pela UFV em seus três *campi*.

Além das técnicas anteriores e com a finalidade de subsidiar as ações propostas, foi utilizada a técnica de *benchmarking* com outras instituições visando captar boas práticas inerentes a ferramentas já em uso por tais universidades no trato da evasão escolar.

O plano de ação foi estruturado com base no objetivo geral da consultoria a partir dos eixos estratégicos centrais da consultoria e dos instrumentos metodológicos empregados, que orientaram a definição das iniciativas propostas.

A primeira coluna do documento organiza as ações segundo os três eixos estratégicos acima mencionados. A próxima coluna “What” apresenta os riscos do “negócio graduação”, extraídos do painel da CGU, os quais possuem relação direta com o fenômeno da evasão escolar. A coluna “Why” descreve as causas associadas a esses riscos (as causas também foram extraídas do painel da CGU). A coluna “How” reúne as propostas de intervenção derivadas do diagnóstico institucional realizado. Em “How Much”, são especificados os recursos necessários à implementação. A coluna “When” define o prazo estimado para execução, enquanto “Who” identifica os responsáveis diretos. Por fim, a coluna “Where” indica os *campi* da UFV nos quais cada ação deverá ser implementada.

Além disso, cada ação proposta pela Audin, foi subsidiada por critérios legais e normativos internos, conforme Quadro 1:

Quadro 1 - critérios legais e normativos internos relacionados à estratégia de intervenção

Ação	Critério
1	Decreto 9.203/2017; IN CGU 01/2016; Resolução CONSU 07/2021.
2	Estatuto UFV; Doc. 1007574 do processo SEI nº 23114.908988/2022-99.
3	Resolução CEPE 13/2018.
4	Lei 9.394/1996 art. 47 § 4º; Projeto Pedagógico dos cursos de graduação.
5	Projeto Pedagógico e matriz curricular dos cursos de graduação.
6	
7	Decreto 9.203/2017; IN CGU 01/2016; Resolução CONSU 07/2021.
8	Acórdão TCU 1.868/2024 - Plenário.
9	Acórdão TCU 1.868/2024 - Plenário.
10	Resolução CEPE 09/2015. Manual da coordenação.
11	Resolução CEPE 20/2020; Resolução CEPE 03/2019; Resolução CEPE 20/2025.

Fonte: elaboração própria

Destaca-se que as ações propostas foram elaboradas a partir da análise das causas da evasão escolar multicampi, as quais se mostram alinhadas àquelas identificadas no painel da CGU.

3. RESULTADOS DO TRABALHO

3.1 O PLANO DE AÇÃO

O Plano de Ação, que se encontra detalhado no Anexo I deste relatório, foi construído como produto final da consultoria, fundamentado em uma verificação abrangente sobre as principais causas de evasão escolar nos três *campi* da UFV (CAV, CAF, CRP). Essa verificação integrou múltiplas fontes de informação, incluindo aplicação de questionário direcionado aos interlocutores do trabalho, análise qualitativa das respostas, conversas técnicas com unidades acadêmicas, *benchmarking* de boas práticas adotadas por outras instituições federais de ensino, reuniões individuais com gestores dos *campi* descentralizados para compreensão dos respectivos contextos organizacionais, além de diálogos com servidores de outras universidades para troca de experiências relacionadas à gestão acadêmica e a permanência estudantil.

Também foram examinados normativos internos, legislações aplicáveis, dados disponíveis em sistemas e sites institucionais (como Pró-Reitoria de Ensino, Diretoria de Ensino de Florestal e de Rio Paranaíba), registros constantes no Sistema Eletrônico de Informações (SEI/UFV) e em outros bancos de dados governamentais.

A partir desse conjunto de análises, foram identificadas fragilidades, oportunidades, causas estruturais e fatores contribuintes associados à evasão escolar multicampi, permitindo a construção de propostas de intervenção alinhadas às boas práticas de governança, gestão de riscos e controles internos.

O Plano de Ação resultante consolida essas intervenções em ações objetivas, organizadas para apoiar o aperfeiçoamento dos processos institucionais, fortalecer mecanismos de prevenção e tratamento da evasão e promover maior integração entre unidades administrativas e acadêmicas. Cada ação definida contempla escopo, responsáveis, prazos e orientações de

implementação, buscando assegurar viabilidade operacional, coerência com as capacidades institucionais e aderência às exigências normativas.

Dessa forma, o Plano de Ação constitui um instrumento estruturado e orientado para resultados, capaz de subsidiar decisões, apoiar a coordenação das iniciativas de redução da evasão escolar e promover avanços contínuos na governança universitária.

4. CONCLUSÃO

A consultoria viabilizou uma análise estruturada da evasão escolar nos *campi* da UFV, com a consequente identificação de causas, fragilidades institucionais e oportunidades de melhoria ligadas à governança, gestão de riscos e controles. O trabalho integrou diversas fontes de informação: análises documentais; análise de dados institucionais; *benchmarking*; reuniões técnicas e aplicação de questionário, possibilitando melhor compreensão do objeto da consultoria.

O Plano de Ação apresentado, elaborado com base na metodologia 5W2H e alinhado à abordagem de Auditoria Interna Baseada em Riscos, apresenta propostas objetivas, factíveis e orientadas a resultados. As ações sugeridas abrangem aspectos estratégicos, operacionais e normativos, oferecendo à Administração Superior e às unidades acadêmicas um instrumento capaz de apoiar a tomada de decisão, fortalecer mecanismos preventivos e estruturar respostas institucionais mais tempestivas e integradas.

A implementação das medidas propostas dependerá do engajamento das áreas envolvidas, da priorização pela gestão e da continuidade do monitoramento das ações, de modo a assegurar aderência às capacidades institucionais e alinhamento aos objetivos organizacionais. Ainda que o tema envolva elevada complexidade e heterogeneidade entre os *campi*, o conjunto de análises e proposições aqui apresentadas constitui base sólida para o aperfeiçoamento contínuo das práticas de gestão acadêmica voltadas à permanência estudantil e para a mitigação dos riscos associados à evasão escolar na UFV.

ANEXO I

PLANO DE AÇÃO – MELHORIA DA GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS RELACIONADOS À EVASÃO ESCOLAR NA UFV - MULTICAMPI - TÉCNICA 5W2H

EIXO ESTRATÉGICO	WHAT (fragilidade-risco do negócio graduação)	WHY (causas do risco)	HOW (estratégia de intervenção - ação)	HOW MUCH (recursos necessários)	WHEN (prazo estimado)	WHO (responsável)	WHERE (local)
Governança e Gestão	Fragilidade das informações gerenciais para a tomada de decisões	Baixa governança institucional com não priorização na construção e atualização de banco de dados; ausência ou inadequação de indicadores; baixa cultura institucional no registro e confiabilidade dos dados.	1) Identificar e mapear o(s) processo(s) relacionado(s) à evasão escolar na instituição, de modo a subsidiar o planejamento de ações preventivas e corretivas voltadas à permanência estudantil e ao aprimoramento da gestão acadêmica.	Recursos humanos, recursos materiais e tecnológicos, recursos informacionais	Dez/27	PRE, PPO, DGI	CAV
			2) Atualizar o regimento da Diretoria de Ensino do CAF e elaborar o regimento interno da Diretoria de Ensino do CRP, incluindo informações referentes à área de atuação e às atribuições relacionadas à prevenção e ao acompanhamento da evasão escolar.	Recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos informacionais	Nov/2026: CRP Set/2026: CAF	PRE, PPO, DIE - CAF e CRP	CAV, CAF e CRP
			3) Inserir o tema da evasão escolar entre as competências de colegiado específico da graduação, de modo a promover o acompanhamento contínuo e o tratamento integrado das causas de evasão identificadas. Sugere-se inserir essas competências para a Comissão Permanente de Acompanhamento do Ensino de Graduação - COPEG instituída pela Resolução CEPE nº 13/2018. Sugere-se, ainda, que as atas e deliberações desse colegiado sejam divulgadas em ambiente institucional acessível, assegurando a transparência do processo e o engajamento das unidades acadêmicas e administrativas.	Recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos informacionais	Ago/2026	PRE, CEPE	CAV, CAF e CRP
Gestão de Riscos	Indefinição no estabelecimento de atribuições e competências para a gestão das atividades de graduação	Baixa reputação da instituição perante as partes interessadas no aproveitamento do formando.	4) Identificar e mapear os principais riscos relacionados à evasão escolar na instituição, de modo a subsidiar o planejamento de ações preventivas e corretivas voltadas à permanência estudantil. Sugere-se integrar o mapeamento de riscos ao processo institucional de gestão de riscos, com a definição de responsáveis e planos de tratamento, permitindo o monitoramento contínuo e a atualização periódica conforme as mudanças no contexto acadêmico e institucional.	Recursos humanos e tecnológicos (uso de ferramentas de mapeamento e análise)	Dez/2027	PRE, DIE CAF e CRP, DGI	CAV
			5) Realizar estudo de viabilidade para adoção, na UFV, de um sistema de predição de risco de evasão já implementado em outras IFEs (ex: Plataforma Sissa - Sistema Integrado de Suporte ao Sucesso Acadêmico - UFG, outros).	Recursos humanos, recursos tecnológicos, orçamentários	Dez/2027	DTI, PRE, DIE CAF e CRP	CAV, CAF e CRP
Controles Internos	Baixa qualidade de informação e comunicação interna sobre causalidade da evasão	Falha na identificação e no registro da causa do trancamento da matrícula e no abandono do curso; não comunicação ou comunicação intempestiva ao setor responsável pela assistência ao aluno; sistema de gestão acadêmica não fornece informações de qualidade.	6) Consolidar o diagnóstico das causas de evasão multicampi com a sistematização metodológica, a categorização estruturada e a divulgação ampla do resultados. Sugere-se a partir do diagnóstico, definir as principais categorias e incluir uma função no sistema Sapiens para inserir essas informações de modo a gerar relatórios gerenciais (para tomada de decisão) com a classificação das principais causas.	Recursos humanos e tecnológicos	Dez/2026	PRE, DTI, CAF, CRP	CAV, CAF e CRP
	Aumento da evasão e/ou permanência (retenção)	Ineficácia das ações afirmativas; falhas no acompanhamento psicopedagógico; demanda de alunos acima da capacidade de atendimento da Assistência Estudantil; não adaptação do aluno ao curso ou ambiente acadêmico; acolhimento falho dos ingressantes, seja por ausência de profissionais ou de metodologia adequada; problemas de aprendizagem; insegurança do aluno em relação a sua absorção no mercado de trabalho, necessidade de acessar o mercado trabalho antes de concluir a formação.	7) Definir os critérios de designação da coordenação de cursos por meio da alteração da Resolução CEPE nº 09/2015, de modo a incluir requisitos mínimos necessários ao exercício da função de coordenador. Após a atualização normativa, revisar o Manual da Coordenação, assegurando a adequação às novas exigências e a padronização dos procedimentos de gestão acadêmica.	Recursos humanos, recursos informacionais e de comunicação	Dez/2026	PRE, Coordenações de curso	CAV, CAF e CRP