



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

Auditoria Interna - AUDIN/UFJF

Rua José Lourenço Kelmer, s/nº - Campus Universitário
São Pedro Cep 36.036-900 Juiz de Fora/MG
Telefone: (32) 2102-3397 - E-mail: auditoriainterna@ufjf.br



PLANO DE NEGÓCIOS DA AUDITORIA INTERNA (AUDIN/UFJF)

EXERCÍCIOS DE 2024-2026

**Juiz de Fora (MG)
Novembro/2023**

Reitor
Marcus Vinicius David

Vice-Reitora
Girlene Alves da Silva

Auditoria Interna

Auditor-Chefe
José Alexandre da Silva

Equipe Técnica
André Sobrinho Campolina Martins
Caroline Casagrande Pinto
Eduardo Motta de Castro
Fabrício Brunelli Machado
Joaquim de Araújo Gomes
Linus Helvécio Gonçalves Ramos de Castro

Equipe de Apoio
José Aparecido da Silva

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Missão, Visão, Propósito e Princípios da Audin/UFJF.....	13
Figura 2 – A Governança na UFJF.....	16
Figura 3 – Macroprocessos/Cadeia de Valor – UFJF.....	17
Figura 4 – Estrutura Organizacional da Audin/UFJF.....	18
Figura 5 – Estrutura de Pessoal da Audin/UFJF.....	19
Figura 6 – Itens Levantados para a Matriz SWOT/UFJF – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.....	22
Figura 7 – Resultados Resumidos - Matriz SWOT/UFJF.....	23
Figura 8 – Níveis de Maturidade do Modelo IA-CM.....	28
Figura 9 – Modelo de BSC para o Setor Público.....	31
Figura 10 – Mapa Estratégico da Audin/UFJF.....	33
Figura 11 – Principais Serviços da Audin/UFJF com Previsão Legal.....	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Aspectos Distintos entre Avaliação e Consultoria	11
Quadro 2 – Análise SWOT da Auditoria Interna da UFJF.....	24
Quadro 3 - Consolidação dos Resultados da Autoavaliação da Audin/UFJF Referente aos KPA's do Nível 2 do IA-CM	29
Quadro 4 – Objetivos e Resultados Estratégicos da Audin/UFJF	32
Quadro 5 – Indicadores Estratégicos da Atividade de Auditoria Interna	35
Quadro 6 – Cronograma Relativo ao Atingimento dos Objetivos Estratégicos	35

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AUDIN ou Audin – Auditoria Interna

BSC – *Balanced Scorecard*

CGU – Controladoria-Geral da União

CONSU – Conselho Superior

GV – Governador Valadares

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

IIA – Instituto dos Auditores Internos

IN – Instrução Normativa

KPA – *Key Process Area*

LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal

MEC – Ministério da Educação

PAINT – Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna

PCCTAE – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

PCDS – Política de Capacitação e Desenvolvimento de Servidores

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PDP – Plano de Desenvolvimento de Pessoas

PGMQ – Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade

PNDP – Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

PROADES - Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnicos-Administrativos em Educação

RAINT – Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna

SA – Solicitação de Auditoria

SEI – Sistema Eletrônico de Informações

SFC – Secretaria Federal de Controle Interno

SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

TAE – Técnico-Administrativo em Educação

TCU – Tribunal de Contas da União

UAIG – Unidade de Auditoria Interna Governamental

UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora

WEB – Rede Mundial de Computadores

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	7
2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA GOVERNAMENTAL (UAIG)	9
2.1. Propósito da Atividade de Auditoria Interna	9
A) Definição da Atividade de Auditoria Interna	9
B) Missão, Visão, Propósito e Princípios da Auditoria Interna da UFJF	12
2.2. Diagnóstico da Universidade Federal de Juiz de Fora e da Unidade de Auditoria Interna da UFJF	13
A) Identidade Institucional da Universidade Federal de Juiz de Fora	13
B) Principais Diretrizes da Universidade Federal de Juiz de Fora	15
C) Organização da Unidade de Auditoria Interna da UFJF	17
D) Avaliações Estruturadas da Universidade Federal de Juiz de Fora e da Unidade de Auditoria Interna da UFJF	21
2.3. Estratégia Geral	30
2.4. Objetivos e Resultados Estratégicos da Audin/UFJF	32
2.5. Indicadores Estratégicos das Atividades da Audin/UFJF	34
2.6. Cronograma	36
3. DIRETRIZES GERAIS PARA A ELABORAÇÃO DOS PLANEJAMENTOS ANUAIS DA UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA DA UFJF (AUDIN/UFJF)....	38
3.1. Principais Serviços de Auditoria Previstos na Legislação a Serem Executados .	38
3.2. Serviços de Apoio e Administrativos Necessários	40
4. CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS	44
APÊNDICE – PERSPECTIVAS DO BSC, OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS	48

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A Auditoria Interna da Universidade Federal de Juiz de Fora (Audin/UFJF) é um órgão técnico de avaliação e consultoria, que atua de forma independente e objetiva, visando fornecer apoio e assessoramento à alta administração, aos gestores e às unidades acadêmicas e administrativas da UFJF.

A Audin/UFJF, como auditoria interna singular, é órgão auxiliar do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e busca, anualmente, contribuir com a eficácia, eficiência, economicidade e transparência da gestão universitária. Nesse sentido, a Auditoria Interna da UFJF trabalha para fortalecer os controles internos da instituição, aprimorar a governança pública e o desempenho das unidades da universidade, com foco contínuo no gerenciamento de riscos.

O extenso arcabouço normativo e regulamentar que orienta as atividades da auditoria interna governamental possibilita o aperfeiçoamento permanente dos trabalhos realizados e um alinhamento mais fidedigno com os padrões internacionais existentes.

A Audin/UFJF tem como objetivo prestar serviços de avaliação e consultoria, com observância das normas de auditoria aplicadas ao Poder Executivo Federal. Além disso, também realiza outros serviços anualmente, entre os quais destacam-se:

- Elaboração do RAINT – Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna;
- Quantificação e Registro dos Resultados e Benefícios da Atividade de Auditoria Interna;
- Elaboração de Parecer sobre a Prestação de Contas Anual da UFJF e Tomada de Contas Especiais;
- Monitoramento das Recomendações;
- Gestão e Melhoria da Qualidade;
- Revisão Anual do Estatuto da Auditoria Interna – Audin/UFJF;
- Elaboração do PAINT – Plano Anual de Auditoria Interna.

Outros serviços rotineiros também presentes na Audin/UFJF dizem respeito às reuniões da equipe de auditores, ordinária e de supervisão das atividades, além de formações de comissões setoriais para execução de atividades, do Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnicos-Administrativos em Educação (PROADES), do Programa

de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ), do Plano de Capacitação Anual, da Gestão de Riscos e do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT).

Por conta da utilização da ferramenta *Internal Audit Capability Model* (IA-CM)¹ por parte da Unidade de Auditoria Interna da UFJF, como um dos recursos do PGMQ, compreendeu-se a necessidade de implementação de um planejamento de médio prazo, tendo sido definido o período de 2024 a 2026, denominado **Plano de Negócios**. Esse documento pretende apresentar a estratégia geral que irá pautar as ações da Audin/UFJF no decorrer dos próximos três anos, servindo também como um importante instrumento de apoio para a gestão da unidade.

O Plano de Negócios da Audin/UFJF objetiva realizar uma organização das ideias, das atividades, dos objetivos e das metas, possibilitando a otimização e a melhoria contínua das atividades prestadas pelas unidades da Universidade Federal de Juiz de Fora, agregando valor à gestão, fortalecendo a governança da instituição, além de contribuir efetivamente para aumentar o grau de confiança, eficiência, credibilidade e transparência da organização.

¹ Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM) para o setor público. Disponível em: <https://conaci.org.br/ia-cm/>. Acesso em: 25 abr. 2023.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA GOVERNAMENTAL (UAIG)

2.1. Propósito da Atividade de Auditoria Interna

A) Definição da Atividade de Auditoria Interna

Conforme consta na Instrução Normativa SFC N° 3, de 09 de junho de 2017, da Controladoria-Geral da União (CGU)², a unidade de auditoria interna governamental (UAIG) se caracteriza como uma atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada no intuito de adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. A UAIG deve auxiliar as organizações públicas a alcançarem seus objetivos, aplicando uma abordagem sistemática e disciplinada, a fim de avaliar e otimizar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos.

Ainda de acordo com a Instrução Normativa SFC/CGU N° 3/2017, “a atividade de auditoria interna governamental tem como propósito aumentar e proteger o valor organizacional das instituições públicas, fornecendo avaliação, assessoria e aconselhamento baseados em risco”. Segundo a legislação supramencionada, a UAIG deve atuar na terceira linha, de acordo com o Modelo de Três Linhas (anteriormente conhecido como Três Linhas de Defesa) desenvolvido pelo *Institute of Internal Auditors* (IIA)³, prestando os serviços de avaliação e de consultoria, baseados nos pressupostos de autonomia técnica e de objetividade. Os destinatários desses serviços são a alta administração, os gestores das organizações, as entidades públicas federais e a sociedade.

As UAIG devem fornecer suporte aos órgãos e às entidades do Poder Executivo Federal para que haja efetivo funcionamento da primeira e segunda linhas da gestão.

Segundo a Instrução Normativa SFC N° 8, de 6 de dezembro de 2017, da CGU⁴, a avaliação e a consultoria consistem nas duas vertentes típicas da atividade de auditoria interna, sendo que ambas se complementam visando alcançar o objetivo de agregar valor às organizações. De acordo com a mesma legislação, o trabalho de avaliação é definido como “a obtenção e a análise de evidências com o objetivo de fornecer opiniões ou

² Disponível em:

https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/33409/19/Instrucao_Normativa_CGU_3_2017.pdf .

Acesso em: 17 abr. 2023.

³ Disponível em: <https://www.theiia.org/> . Acesso em: 25 abr. 2023.

⁴ Disponível em: <https://www2.ufjf.br/auditoriainterna/wp-content/uploads/sites/62/2016/01/INSTRU%C3%87%C3%83O-NORMATIVA-N%C2%BA-8-DE-6-DE-DEZEMBRO-DE-2017-Imprensa-Nacional.pdf> . Acesso em: 17 abr. 2023.

conclusões independentes sobre um objeto de auditoria”. Além disso, é fundamental ressaltar que o trabalho de avaliação deve buscar fomentar os processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos relativos ao objeto e à Unidade Auditada, os quais estão intrinsecamente relacionados.

Dessa forma, a UAIG deve atuar sobre a governança verificando se esta alcança seus objetivos: promoção da ética e valores; gerenciamento do desempenho organizacional e *accountability*; comunicação sobre riscos e controles; e coordenação das atividades de comunicação das informações entre o conselho, os auditores internos e a Administração.

No que diz respeito ao gerenciamento de riscos, a UAIG deve avaliar questões como: se os riscos significativos são identificados e avaliados; se as respostas aos riscos são estruturadas de maneira compatível com o apetite a risco da Unidade Auditada e se as informações referentes aos riscos relevantes são coletadas e comunicadas oportunamente, possibilitando que os responsáveis assumam as suas obrigações. A equipe de auditoria deve ainda se atentar para potenciais riscos de fraude, verificando se a organização apresenta controles para tratamento desses riscos.

Em relação aos controles internos da gestão, a avaliação precisa levar em consideração os principais aspectos elencados a seguir, conforme preceitua a IN SFC/CGU N° 8/2017: ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação, comunicação e atividades de monitoramento. Além disso, é primordial certificar se os controles são efetivos e eficazes na mitigação dos riscos a eles associados, considerando a atuação da alta administração que detém a prerrogativa de responsável por implementar controles na organização. Ademais, a avaliação dos controles deve contemplar o atingimento dos objetivos estratégicos.

Tendo esses aspectos supramencionados como norteadores, a equipe de auditoria interna governamental deve definir as etapas da avaliação: planejamento, execução, comunicação dos resultados e monitoramento.

Ainda segundo a IN SFC/CGU N° 8/2017, no que concerne à consultoria, outra vertente primordial do trabalho da UAIG, existe a possibilidade da alta administração da Unidade Auditada consultar os auditores internos, sempre que entender ser oportuno, além de aconselhar-se com ou contar com o apoio dos profissionais da unidade de auditoria sobre quaisquer assuntos que eles lidam diariamente, conforme enunciado na legislação supramencionada. Por intermédio das análises e das recomendações realizadas, normalmente os auditores internos possuem grande conhecimento a respeito das normas

e de outros temas complexos e relevantes para as unidades, como controles internos e gerenciamento de riscos.

As finalidades do serviço de consultoria consistem em adicionar valor à organização e melhorar os processos de governança, de gestão de riscos e de controles internos, sempre buscando convergência com os valores, as estratégias e os objetivos da Unidade Auditada, de forma que o auditor interno governamental evite assumir qualquer responsabilidade inerente da administração.

Quadro 1 – Aspectos Distintos entre Avaliação e Consultoria

	Avaliação	Consultoria
Origem da Demanda	Em geral, a demanda dos trabalhos é decorrente do planejamento realizado pela UAIG com base em riscos.	Em geral, a demanda dos serviços de consultoria decorre de solicitação específica da Unidade Auditada.
Propósito do Trabalho	Conduzido com o objetivo de fornecer avaliação independente.	Conduzido com o objetivo de fornecer assessoramento, aconselhamento e serviços relacionados.
Planejamento dos Trabalhos de Auditoria	Estabelecimento do objetivo e do escopo pela UAIG.	Estabelecimento do objetivo e do escopo pela UAIG, em conjunto do solicitante do serviço.
Comunicação de Resultados	O formato da comunicação é relativamente padronizável.	O formato da comunicação pode variar na forma e conteúdo, de acordo com a natureza do trabalho e as necessidades da Unidade Auditada.
Monitoramento	O monitoramento é realizado a partir das recomendações expedidas pela UAIG.	Deve ser considerada a forma de monitoramento definida com a Unidade Auditada no planejamento dos trabalhos.

Fonte: Instrução Normativa SFC/CGU N° 8/2017

B) Missão, Visão, Propósito e Princípios da Auditoria Interna da UFJF

Atendendo ao disposto no artigo 9º da Instrução Normativa SFC Nº 13, de 6 de maio de 2020, da CGU⁵, o Estatuto da Auditoria Interna da Universidade Federal de Juiz de Fora traz no corpo do texto legislativo as definições acerca da missão e do propósito da UAIG.

O Estatuto da Audin/UFJF, aprovado pela Resolução CONSU nº 21/2021⁶, com ratificação posterior da Resolução CONSU nº 76/2022⁷, que aprovou a revisão do referido Estatuto, estabelece em seu artigo 5º a **missão** da unidade de auditoria interna da UFJF. Nos termos do dispositivo legal: “A missão da Audin/UFJF é aumentar e proteger o valor organizacional da instituição pública, fornecendo avaliação e consultoria baseados em risco.”

A Auditoria Interna da UFJF possui como **visão** ser referência nas atividades de avaliação e consultoria entre as Unidades de Auditoria Governamental, a fim de contribuir para que a UFJF alcance seus objetivos estratégicos. Além disso, conforme previsão no artigo 5º, §1º, do mesmo Estatuto supracitado, o **propósito** da Audin/UFJF consiste em contribuir para o aprimoramento da eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos da UFJF.

Conforme previsão contida na Instrução Normativa SFC Nº 3, de 2017, da CGU, as UAIG devem assegurar que a atividade de auditoria interna governamental seja pautada pelos seguintes **princípios**:

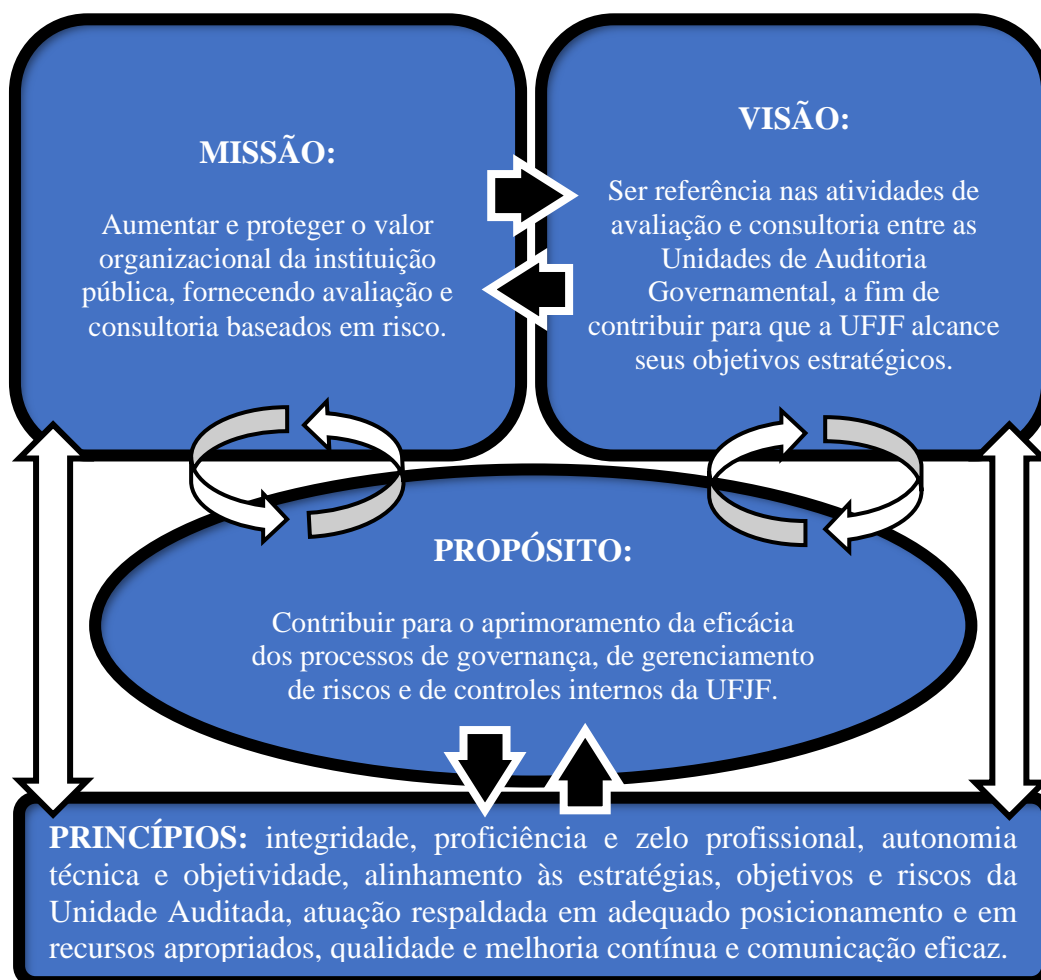
- a) integridade;
- b) proficiência e zelo profissional;
- c) autonomia técnica e objetividade;
- d) alinhamento às estratégias, objetivos e riscos da Unidade Auditada;
- e) atuação respaldada em adequado posicionamento e em recursos apropriados;
- f) qualidade e melhoria contínua; e
- g) comunicação eficaz.

⁵ Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/44989/8/IN%2013.pdf> . Acesso em: 17 abr. 2023.

⁶ Disponível em: https://www2.ufjf.br/consu/wp-content/uploads/sites/33/2021/05/Resolu%C3%A7%C3%A3o-21.2021_SEI-Assinada.pdf . Acesso em: 17 abr. 2023.

⁷ Disponível em: https://www2.ufjf.br/auditoriainterna/wp-content/uploads/sites/62/2022/12/Resolu%C3%A7%C3%A3o-76.2022_SEI_Estatuto.pdf . Acesso em: 17 abr. 2023.

Figura 1 – Missão, Visão, Propósito e Princípios da Audin/UFJF



Fonte: Elaboração própria – Audin/UFJF

2.2. Diagnóstico da Universidade Federal de Juiz de Fora e da Unidade de Auditoria Interna da UFJF

A) Identidade Institucional da Universidade Federal de Juiz de Fora

A Universidade Federal de Juiz de Fora é uma autarquia, constituindo-se como pessoa jurídica de direito público, e tem como missão, conforme previsto no artigo 5º do seu estatuto⁸: “A Universidade tem por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na

⁸ Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/wp-content/uploads/sites/3/2015/10/estatuto.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2023.

defesa da qualidade de vida”, conforme apontado no próprio Relatório de Gestão de 2022⁹ da instituição.

O artigo 2º do mesmo estatuto da UFJF assevera que a Universidade possui autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, seguindo o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Já o artigo 3º do estatuto da UFJF elenca os princípios nos quais a instituição pública federal de ensino superior se pauta, quais sejam: I – liberdade de expressão através do ensino, da pesquisa e da divulgação do pensamento, da cultura, da arte e do conhecimento; II – pluralismo de ideias; III – gratuidade do ensino; IV – gestão democrática; V – garantia do padrão de qualidade; VI – indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Em sua visão futura, inserida na função de promover ensino, pesquisa e extensão, a UFJF busca constituir-se como fator de integração da cultura nacional e formação de cidadãos, fomentando o desenvolvimento de uma consciência ética na sociedade, conforme enunciado em seu Relatório de Gestão de 2022.

No mesmo Relatório de Gestão de 2022 da UFJF ainda é mencionada a visão institucional, de acordo com as áreas finalísticas:

- Área de Graduação: “Desenvolver políticas para consolidação da excelência da graduação”;
- Área de Pós-Graduação e Pesquisa: “Ampliar a qualidade da pós-graduação e fortalecer mecanismo de apoio ao ambiente de pesquisa”;
- Área de Extensão: “Intensificar as atividades de extensão e aprofundar a integração da UFJF com o entorno”;
- Área de Inovação: “Atuar na promoção da cultura empreendedora e no suporte ao desenvolvimento à inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologia”;
- Área de Cultura: “Promover e democratizar iniciativas culturais no âmbito da UFJF”.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)¹⁰ da UFJF, para o período de 2022-2027, foi aprovado pelo Conselho Superior por meio da Resolução nº 24/2022/CONSU. O PDI é um documento relevante de gestão acadêmica e

⁹ Disponível em: <https://www2.ufjf.br/relatoriodegestao/wp-content/uploads/sites/185/2023/03/RG2022-versao-final.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2023.

¹⁰ Disponível em: <https://www2.ufjf.br/relatoriodegestao/wp-content/uploads/sites/185/2022/05/PDI-UFJF-2022a2027.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2023.

administrativa, instituído pelo Ministério da Educação (MEC) para as Instituições de Ensino Superior Públicas e Privadas. Ele trata de assuntos vinculados à missão da instituição, às diretrizes pedagógicas, à estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolvem e/ou pretendem desenvolver.

Dessa forma, para a elaboração do Plano de Negócios da Auditoria Interna 2024-2026, foram levadas em consideração as diretrizes contidas nesse documento (PDI), de modo a alinhar a estratégia da UAIG ao Plano de Desenvolvimento Institucional.

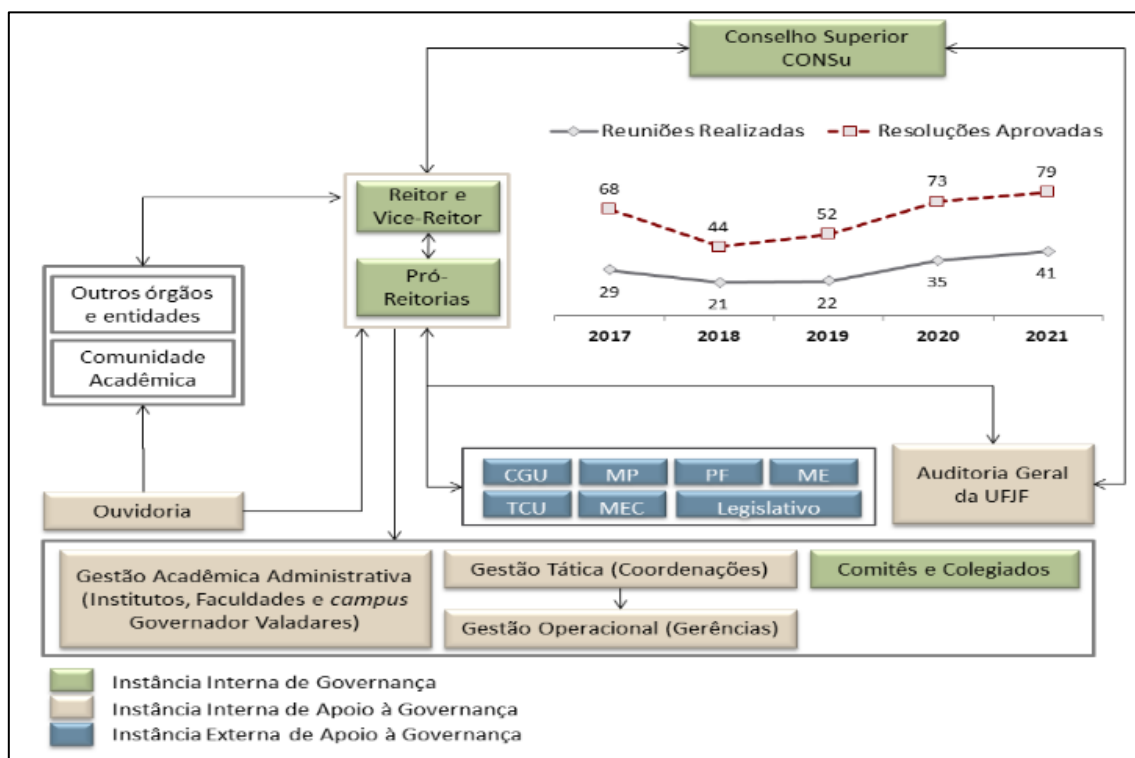
B) Principais Diretrizes da Universidade Federal de Juiz de Fora

A estrutura de governança da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) está estabelecida no Estatuto da Universidade. Nesse sentido, no que concerne ao desenvolvimento das atividades, a UFJF se encontra estruturada da seguinte forma:

- Órgãos Colegiados Superiores;
- Reitoria;
- Pró-Reitorias;
- Unidades Acadêmicas;
- Órgãos Suplementares.

A Governança Corporativa da UFJF possui como propósito, conforme consta no último Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da universidade, “aumentar e proteger o valor e a imagem da instituição por meio de práticas eficientes de gestão e o aprimoramento dos processos de tomada de decisão”.

Figura 2 – A Governança na UFJF

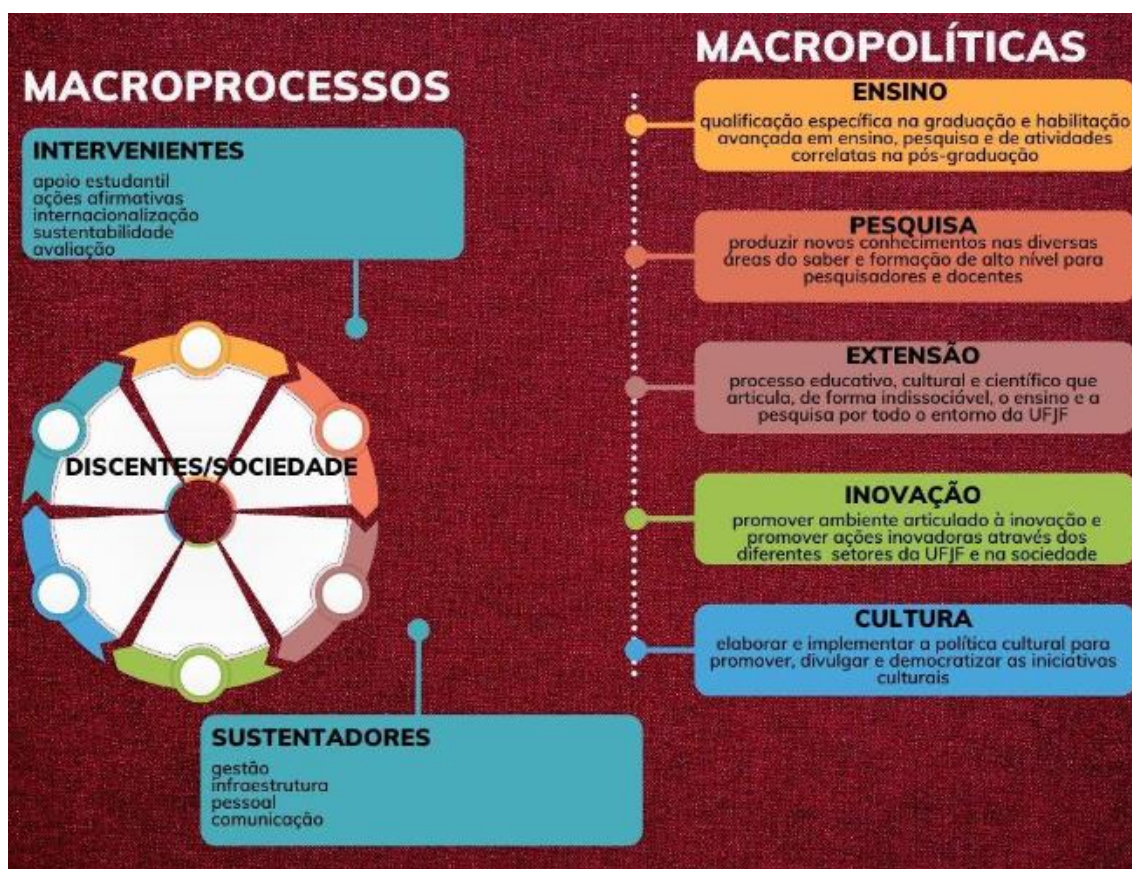


Fonte: PDI (2022-2027) da UFJF

Na estrutura apresentada na figura 2, destaca-se a atuação do Conselho Superior da UFJF (CONSU), Órgão Colegiado maior que fixa as diretrizes e o planejamento institucional da universidade, bem como as políticas continuadas da instituição e a supervisão sobre sua execução. O CONSU ainda é responsável por qualquer alteração no Estatuto, pela elaboração, aprovação e alteração do Regimento Geral e dos Regimentos dos Conselhos, pela aprovação, acompanhamento da execução do plano de gestão, pela aprovação do orçamento e da prestação de contas de cada exercício, bem como pela aprovação das políticas propostas pelos Conselhos, além de ser a última instância recursal da instituição.

A estrutura funcional da UFJF está organizada de forma a alcançar os objetivos institucionais por meio dos processos finalísticos e de suporte, verificados na cadeia de valor da instituição representada na figura 3.

Figura 3 – Macroprocessos/Cadeia de Valor – UFJF



Fonte: PDI (2022-2027) da UFJF

Deve-se destacar ainda, dentro do contexto do planejamento estratégico e da governança da instituição, o início do processo de mapeamento e construção da gestão de riscos nos diversos setores e unidades da universidade.

C) Organização da Unidade de Auditoria Interna da UFJF

Conforme previsto no Estatuto da Audin/UFJF, art. 3º, a Auditoria Interna Governamental da Universidade Federal de Juiz de Fora está vinculada ao Conselho Superior (CONSU) da UFJF. É responsabilidade do CONSU assegurar o provimento de recursos humanos e materiais à Audin/UFJF, inclusive capacitação, bem como a estrutura organizacional para garantir a autonomia funcional necessária ao cumprimento de sua missão. Pelo disposto no art. 7º do mesmo estatuto, a Audin/UFJF também está administrativamente vinculada ao Reitor, estando ainda sujeita à supervisão técnica e à orientação normativa da Controladoria-Geral da União – CGU.

De acordo com o art. 4º do estatuto supracitado:

A AUDIN/UFJF é um órgão técnico de avaliação e consultoria, que atua de forma independente e objetiva, a partir de uma abordagem sistemática e disciplinada, em conformidade com os padrões e as normas nacionais e internacionais convergentes à atividade de auditoria interna, estando sujeita à orientação normativa e supervisão técnica do órgão central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal.

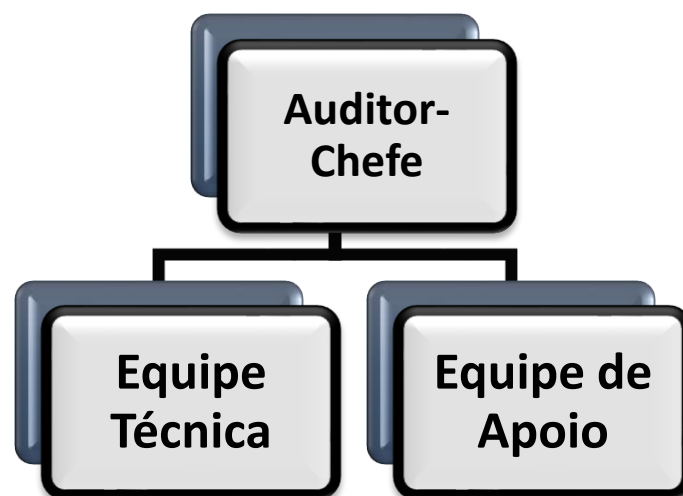
A Auditoria Interna da UFJF possui a seguinte estrutura organizacional:

- I – Auditor-Chefe
- II – Equipe Técnica
- III – Equipe de Apoio

A escolha do Auditor-Chefe é realizada dentre os ocupantes do cargo efetivo de Auditor pertencentes ao quadro permanente da UFJF, sendo que a nomeação do mesmo obedece à legislação aplicável e deverá ser submetida, pelo Reitor, à aprovação do CONSU, seguida da ciência e aprovação da CGU, de acordo com o normativo regulador vigente. Cabe ao CONSU avaliar anualmente o desempenho do Auditor-Chefe. A equipe técnica da Audin/UFJF é composta por servidores ocupantes do cargo de Auditor.

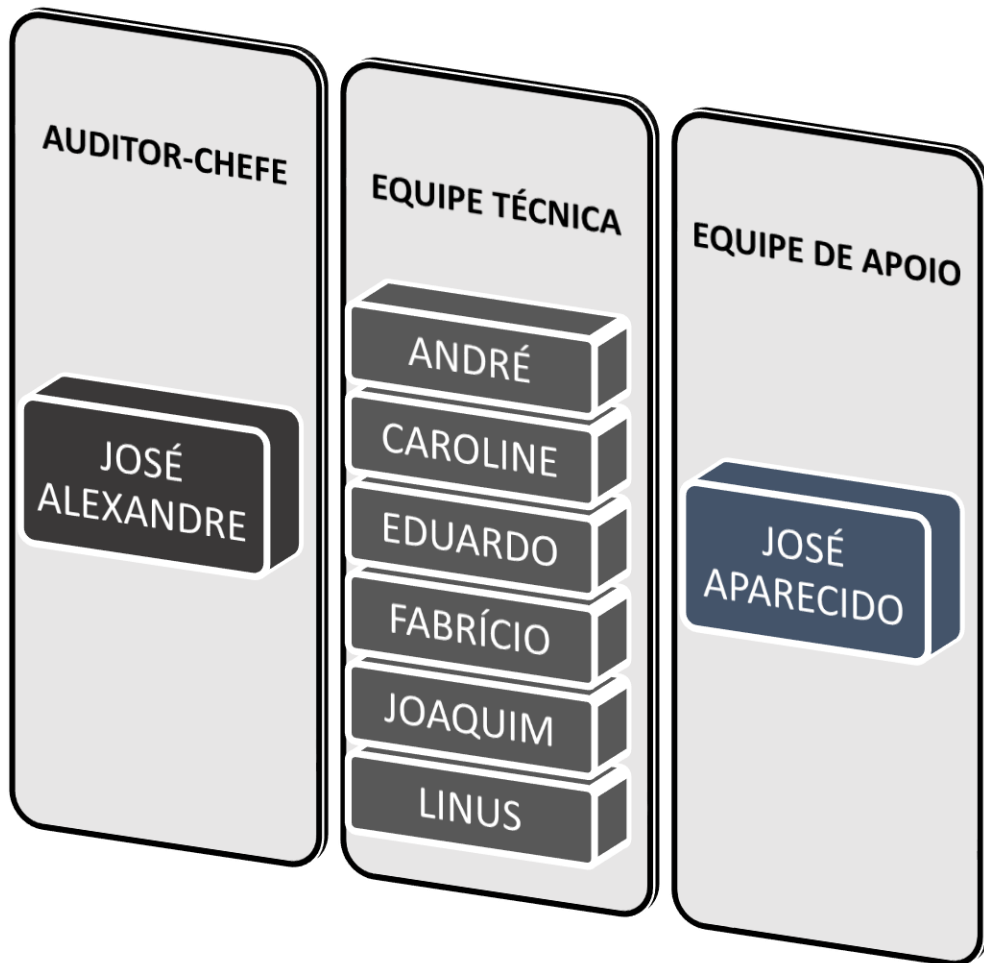
A equipe de apoio é formada por servidores ocupantes de outros cargos e trabalhadores terceirizados, constituindo o apoio especializado em áreas e atividades específicas que se fizerem necessárias na Audin/UFJF. A figura 4 apresenta a estrutura organizacional e a figura 5 apresenta a estrutura de pessoal da Audin/UFJF.

Figura 4 – Estrutura Organizacional da Audin/UFJF



Fonte: Elaboração própria – Audin/UFJF

Figura 5 – Estrutura de Pessoal da Audin/UFJF



Fonte: Elaboração própria – Audin/UFJF

A formação acadêmica de nível superior dos servidores da Audin/UFJF é a seguinte:

- José Alexandre da Silva (Auditor-Chefe): Ciências Contábeis;
- André Sobrinho (Auditor): Direito e Ciências Econômicas;
- Caroline Casagrande (Auditora): Ciências Contábeis e Serviço Social;
- Eduardo Motta (Auditor): Ciências Contábeis (concluído) e Direito (em andamento);
- Fabrício Machado (Auditor): Direito;
- Joaquim Araújo (Auditor): Ciências Contábeis;
- Linus Ramos (Auditor): Direito;

- José Aparecido da Silva (Analista de Tecnologia da Informação):
Informática.

Conforme prevê o art. 8º, §5º, do estatuto da Audin/UFJF, a auditoria submeterá ao CONSU anualmente proposta de orçamento para o custeio das suas atividades previstas para o exercício seguinte, conforme a previsão no Plano Anual de Auditoria Interna – PAINTE. Caberá ao CONSU aprovar anualmente o orçamento destinado exclusivamente à Audin/UFJF para o custeio das atividades da unidade.

Em relação às competências da Unidade de Auditoria Interna da UFJF, o art. 30 do Estatuto da Audin/UFJF prevê o seguinte:

Art. 30. Compete à AUDIN/UFJF:

I – realizar serviços de avaliação e consultoria nos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos da instituição, nos termos das normas aplicáveis e observando, conforme o caso, os critérios da legalidade, legitimidade, eficiência, eficácia, efetividade, economicidade e transparência;

II – subsidiar os dirigentes da Universidade quanto aos princípios e às normas de controle interno;

III – comunicar os resultados dos trabalhos por meio de relatórios ou outros instrumentos admitidos nas normas e práticas de auditoria governamental;

IV – zelar pelo adequado e tempestivo encaminhamento dos resultados das auditorias às instâncias competentes, nos casos em que forem identificadas irregularidades que requeiram procedimentos adicionais com vistas à apuração, à investigação ou à proposição de ações judiciais;

V – realizar o monitoramento das recomendações emitidas;

VI – acompanhar a implementação das recomendações comunicadas à unidade auditada, que devem ser permanentemente monitoradas pela UAIG, devendo essa atividade ser prevista no Plano Anual de Auditoria Interna;

VII – estabelecer e monitorar planos, programas de auditoria, critérios, avaliações e métodos de trabalho, objetivando uma maior eficiência e eficácia dos controles internos administrativos;

VIII – zelar pela existência e efetivo funcionamento de canais de comunicação que fomentem o controle social, assegurando que os resultados decorrentes da participação dos cidadãos sejam apropriados como insumo para o planejamento e a execução dos trabalhos de auditoria;

IX – adotar sistemática de quantificação e registro dos resultados e benefícios da sua atuação, adotando princípios e metodologia compatíveis com a regulamentação pelo órgão central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal;

X – elaborar o Plano Anual de Auditoria Interna – PAINTE baseado em riscos;

XI – elaborar o Relatório Anual de Atividades da Auditoria Interna – RAINTE;

XII – como órgão auxiliar, apoiar o órgão central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, no que couber, bem como as demais instituições públicas que atuam na defesa do patrimônio;

XIII – instituir e manter Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade – PGMQ;

XIV – emitir parecer sobre a prestação de contas anual da entidade, na forma do art. 16 da Instrução Normativa CGU nº 5, de agosto de 2021, ou normativo correlato;

XV – realizar os trabalhos de avaliação e de consultoria dentro de um prazo razoável e conforme seu planejamento baseado em riscos, para assegurar o cumprimento de sua missão;

XVI – verificar os atos de gestão quanto à legalidade, e avaliar os resultados quanto à eficácia e à eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial, com previsão no Plano Anual de Auditoria Interna;

XVII – buscar identificar, na realização de seus trabalhos, potenciais riscos de fraude e de ilegalidades e, quando houver indícios suficientes, realizar o adequado e tempestivo encaminhamento das informações às instâncias competentes;

XVIII – elaborar e emitir documentação necessária para o cumprimento de suas atribuições, tais como: planos, análises, programas, matrizes, solicitações, ofícios, manuais, relatórios, monitoramentos, notas de auditoria, e demais instrumentos das melhores práticas da atividade de auditoria interna governamental.

O art. 35 do Estatuto da Audin/UFJF ressalta que os trabalhos da Unidade de Auditoria Interna Governamental (UAIG) são realizados pelos auditores da própria unidade. Contudo, o responsável pela UAIG pode contar com a participação de profissionais externos à Unidade de Auditoria Interna. Essa participação poderá ocorrer das seguintes formas, conforme previsto no referido estatuto:

- I – equipe composta por auditores de outras UAIG;
- II – equipe composta por auditores de órgãos de controle externo ou interno de outras esferas governamentais;
- III – cooperação entre as UAIG e instituições públicas que atuam na defesa do patrimônio público (tais como Ministério Público Federal, Polícia Federal, etc.);
- IV – solicitação de opinião técnica especializada de prestadores de serviços externos à UAIG.

D) Avaliações Estruturadas da Universidade Federal de Juiz de Fora e da Unidade de Auditoria Interna da UFJF

O resultado da análise da matriz SWOT da Universidade Federal de Juiz de Fora, conforme consta no Relatório de Gestão de 2022 e no próprio PDI da instituição, revela um equilíbrio entre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, de acordo com o apontamento feito pela própria equipe gestora da universidade.

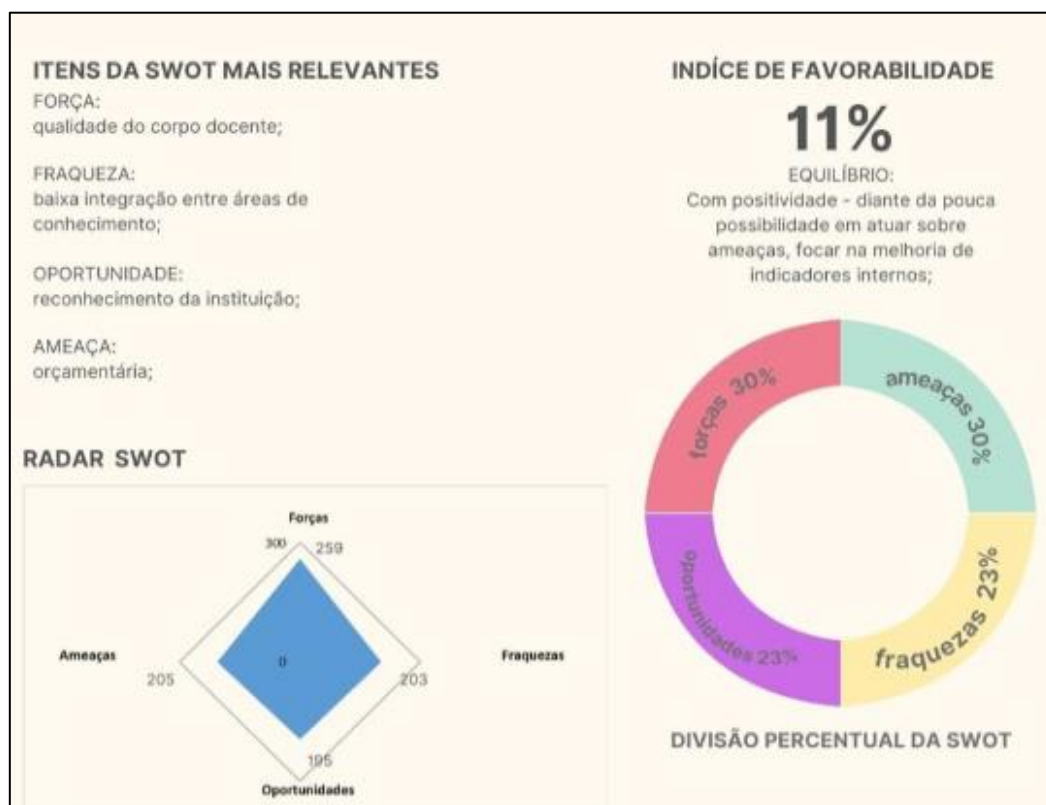
Dentro da metodologia proposta, o índice fica situado em 11% (onze por cento), o que indica equilíbrio, sendo as suas forças maiores que as fraquezas e as ameaças externas ligeiramente maiores que as oportunidades, conforme análise e conclusão dos gestores, contidas no Relatório de Gestão de 2022 da UFJF. As figuras 6 e 7 apresentam a matriz SWOT da UFJF e as suas particularidades.

Figura 6 – Itens Levantados para a Matriz SWOT/UFJF – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças



Fonte: PDI (2022-2027) da UFJF

Figura 7 – Resultados Resumidos - Matriz SWOT/UFJF



Fonte: Relatório de Gestão de 2022 da UFJF

A análise de SWOT é realizada com foco no macroprocesso/processo e visa obter informações para apoiar a identificação de eventos de riscos, bem como escolher as ações mais adequadas para assegurar o alcance dos objetivos do macroprocesso/processo.

Através da análise da matriz SWOT da Auditoria Interna da UFJF foi possível identificar fatores externos e internos que interferem ou podem vir a interferir no desempenho das atividades da unidade, seja de forma positiva ou negativa.

Todos os elementos mais significativos da matriz SWOT da Audin/UFJF estão expostos no quadro 2 e possibilitam a identificação de determinados fatores que podem afetar o sucesso da atividade de auditoria interna da universidade.

Quadro 2 – Análise SWOT da Auditoria Interna da UFJF

AMBIENTE INTERNO	FORÇAS (Pontos Fortes)	FRAQUEZAS (Pontos Fracos)
		<p>▶ Equipe multidisciplinar, cujos servidores possuem boa formação acadêmica, tais como os cursos de Direito, Ciências Contábeis, Economia, propiciando a existência de diversos pontos de vista para a execução das atividades, ampliando as possibilidades de atuação;</p> <p>▶ Padronização de documentos e de processos (processo padrão de auditoria, manuais, modelos de documentos, programas, diversos modelos de ofício, etc.), contribuindo para a otimização dos trabalhos, além de permitir que eles sejam executados dentro de critérios pré-estabelecidos e com uniformidade de entendimentos;</p> <p>▶ Ferramentas digitais eficientes empregadas no trabalho (SEI/UFJF; Google for Education; planilha eletrônica; editor de texto; formulários; rede mundial de computadores; reuniões virtuais por meio de plataformas web; e-Aud, etc);</p> <p>▶ Instalações físicas adequadas, facilitando o debate sobre o desenvolvimento dos trabalhos, como também viabilizando a interlocução entre os integrantes da unidade, inclusive com o Campus Avançado de GV;</p> <p>▶ Normativos internos elaborados pela Audin/UFJF que facilitam o desenvolvimento das atividades, tais como o Estatuto da Auditoria Interna, Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade – PGMQ, Política e Plano de Capacitação, Manual de Quantificação de Benefícios, etc.</p>

AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES (Pontos Fortes)	AMEAÇAS (Pontos Fracos)
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Possibilidade de utilização pela Audin/UFJF de servidores oriundos dos vários cargos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE, em trabalhos de Auditoria Interna; ▶ Orientação técnica da CGU: as instruções/orientações relacionadas à execução das atividades de auditoria interna, emitidas pela CGU, agregam valor às atividades realizadas pela auditoria, possibilitando melhorias no desenvolvimento dos trabalhos; ▶ Possibilidade de integração formal e normativa das auditorias internas no Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal efetivamente; ▶ Alta Administração sensível às questões relacionadas à governança, gestão de riscos e controles internos; ▶ Posicionamento do TCU em relação às atividades das Audin's, solicitando informações e cobrando das gestões apoio às mesmas; ▶ Utilização pela Alta Administração do Sistema e-Aud, em sua capacidade plena, de modo a permitir todo processo de avaliação e consultoria desenvolvidos de forma on-line; ▶ Disponibilização de sistema informatizado pela Controladoria-Geral da União para a execução da atividade de auditoria interna: a disponibilização do e-Aud para execução de todas as etapas do processo de auditoria interna facilitará a realização dos trabalhos, principalmente o monitoramento das recomendações; ▶ Apoio da instituição para capacitação externa da Audin/UFJF; ▶ Possibilidade de trabalhos conjuntos com o Escritório de Processos da UFJF, Controladoria-Geral da União e outras unidades de auditoria. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Restrições orçamentárias enfrentadas pela instituição impactando nas atividades da Audin/UFJF; ▶ Equipamentos obsoletos e programas não licenciados; ▶ Ausência de orçamento exclusivo para a Auditoria Interna, e, conseqüentemente, de gerenciamento financeiro próprio: reduzindo a autonomia da unidade, principalmente quanto à capacitação dos servidores; ▶ Ausência de respostas, respostas intempestivas, ausência de interesse em particular das reuniões de apresentação de trabalhos e busca conjunta de soluções, atraso no envio de documentos solicitados nas SA's, ausência de medidas para a implementação de recomendações emitidas pela Auditoria Interna por parte das unidades auditadas; ▶ Insuficiência de participação das partes interessadas internas e externas à instituição, na elaboração do Plano Anual de Auditoria Interna-PAINT, gerando como consequência baixa agregação de valores; ▶ Alterações constantes na legislação em vigor, gerando interpretações diversas, conflitantes e ocasionando atrasos ou inviabilizando a execução da atividade; ▶ Ausência da gestão e matriz de riscos da UFJF, mapeamento de processos da UFJF incompleto, ausência e/ou insuficiência de manuais internos nas unidades auditadas; ▶ Ausência de informações relacionadas ao planejamento estratégico da UFJF; ▶ Sala distante da Administração Superior e das demais unidades administrativas da Entidade, dificultando a interlocução dos servidores da auditoria com as demais unidades.

Fonte: Elaboração própria – Audin/UFJF

Nos termos da Instrução Normativa SFC/CGU Nº 3/2017, caberá a cada Unidade de Auditoria Interna Governamental (UAIG) instituir e manter um Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) que contemple toda a atividade da UAIG, desde o seu gerenciamento até o monitoramento das recomendações emitidas, tendo por base os requisitos fixados no Referencial Técnico, os preceitos legais aplicáveis e as boas práticas nacionais e internacionais relativas ao tema. O referido programa deve prever avaliações internas e externas, orientadas para qualidade e identificação de oportunidades de melhoria.

O responsável pela unidade de auditoria interna deve comunicar periodicamente os resultados do PGMQ à alta administração e ao conselho. Essas comunicações devem conter os resultados das avaliações internas e externas, as fragilidades encontradas que possam comprometer a qualidade da atividade de auditoria interna e os respectivos planos de ação corretiva, se for o caso.

A Portaria Nº 777, de 18 de fevereiro de 2019, da CGU¹¹, recomenda que as Unidades de Auditoria Interna Governamental, ao implementarem o Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ), previsto na IN SFC/CGU 3/2017, utilizem como referência, preferencialmente, a metodologia *Internal Audit Capability Model* (IA-CM), do Instituto dos Auditores Internos (IIA).

Nesse contexto, e seguindo as recomendações da Controladoria-Geral da União, foi editada e publicada a Portaria Nº 1402, de 17 de dezembro de 2020¹², que instituiu no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora, mais especificamente na Unidade de Auditoria Interna da instituição, o Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade-PGMQ das atividades da Audin/UFJF.

O art. 3º da referida portaria diz que o PGMQ deve ser aplicado no nível de trabalhos individuais de auditoria, assim como no nível mais amplo da atividade de auditoria interna. As avaliações devem incluir os processos de planejamento, de execução dos trabalhos, de comunicação dos resultados e de monitoramento, de forma a aferir:

- a) o alcance do propósito da atividade de auditoria interna;

¹¹ Disponível em:

https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41360/11/Portaria_CCCI_777_2019.pdf . Acesso em: 17 abr. 2023.

¹² Disponível em: https://www2.ufjf.br/auditoriainterna/wp-content/uploads/sites/62/2022/09/0_Portaria_SEI_n.1402_17DEZ2020_Institui_o_PGMQ.pdf . Acesso em: 17 abr. 2023.

b) a conformidade dos trabalhos com as disposições da IN SFC/CGU nº 3/2017 e com as normas e procedimentos de auditoria estabelecidos pela Audin/UFJF;

c) a conduta ética e profissional dos auditores.

O art. 4º da portaria assevera que o PGMQ será implementado por intermédio de avaliações internas e externas de qualidade, sendo que o art. 5º da mesma legislação estabelece que as avaliações internas correspondem ao monitoramento contínuo e às avaliações periódicas. O monitoramento contínuo, por sua vez, conforme parágrafo primeiro do art. 5º da portaria 1402, abrange:

a) planejamento e supervisão dos trabalhos de auditoria;

b) revisão de documentos, de papéis de trabalho e de relatórios de auditoria;

c) estabelecimento de indicadores de desempenho;

d) avaliação realizada pelos auditores, após a conclusão dos trabalhos;

e) *feedback* de gestores e de partes interessadas – de forma ampla, para aferir a percepção da alta administração sobre a agregação de valor da atividade de auditoria interna; e de forma pontual, considerando os trabalhos individuais de auditoria realizados;

f) listas de verificação (*checklists*) para averiguar se manuais e procedimentos de auditoria estão sendo adequadamente observados.

O parágrafo sexto do art. 5º da portaria 1402/2020 afirma que o Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM) também poderá ser utilizado, de maneira suplementar, inserido no contexto das avaliações internas periódicas.

O Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM) para o setor público (*Internal Audit Capability Model for the Public Sector*), desenvolvido em 2009 pelo Instituto dos Auditores Internos (IIA) com apoio do Banco Mundial, atualizado posteriormente em 2017, é um *framework* internacionalmente reconhecido que identifica os fundamentos necessários para uma auditoria interna efetiva, de modo a atender as necessidades da administração da organização e as expectativas profissionais da função. É um modelo universal baseado em práticas líderes que podem ser aplicadas globalmente. O IA-CM se presta a ser uma ferramenta estratégica, uma estrutura para autoavaliação, avaliações externas e um roteiro para melhoria e desenvolvimento ordenados.

O modelo está estruturado em uma matriz, contendo 5 níveis de maturidade, 6 elementos de auditoria e 41 macroprocessos (KPA – *key process area*) vinculados a esses níveis e elementos. Cada macroprocesso possui um objetivo específico e identifica as atividades essenciais que devem ser colocadas em prática e sustentadas. Para alcançar um nível de maturidade é necessário que todos os macroprocessos do mesmo nível estejam

implementados (institucionalizados), o que representa estar na cultura da unidade de auditoria interna. Conforme exposto, o modelo IA-CM contempla 5 (cinco) níveis de maturidade para a atividade de auditoria interna, a saber:

- a) Nível 1 - Inicial;
- b) Nível 2 - Infraestrutura;
- c) Nível 3 - Integrado;
- d) Nível 4 - Gerenciado;
- e) Nível 5 - Otimizado.

Figura 8 – Níveis de Maturidade do Modelo IA-CM



Fonte: Controladoria-Geral da União (CGU)

De acordo com as avaliações internas realizadas pela equipe de auditores da Audin/UFJF no ano de 2022 (Relatório de Autoavaliação da Maturidade da Atividade de Auditoria Interna da Audin/UFJF), concluiu-se que, embora a atividade de auditoria interna desempenhada pela AUDIN/UFJF esteja posicionada no Nível 1 - Inicial, é possível observar a existência de 5 KPA's institucionalizados no nível qualificado avaliado (Nível 2), conforme consta no quadro 3 abaixo.

**Quadro 3 - Consolidação dos Resultados da Autoavaliação da Audin/UFJF
Referente aos KPA's do Nível 2 do IA-CM**

	Serviços e Papel da AI	Gerenciamento de pessoas	Práticas profissionais	Gerenciamento do Desempenho e <i>Accountability</i>	Cultura e Relacionamento Organizacional	Estruturas de Governança
Nível 5 Otimizado	AI reconhecida como agente-chave de mudança KPA 5.1	Envolvimento da liderança com organizações profissionais KPA 5.3	Melhoria contínua de práticas profissionais KPA 5.5	Resultado e valor alcançados para a organização KPA 5.6	Relações efetivas e permanentes KPA 5.7	Independência, poder e autoridade da Atividade de AI KPA 5.8
		Projeção da força de trabalho - KPA 5.2	Planejamento estratégico da AI - KPA 5.4			
Nível 4 Gerenciado	Avaliação geral sobre governança, gestão de riscos e controles KPA 4.1	AI contribui para o desenvolvimento da gestão - KPA 4.4	Estratégia de auditoria alavanca a gestão de risco da organização KPA 4.5	Integração de medidas de desempenhos qualitativas e quantitativas KPA 4.6	CAI aconselha e influencia a mais alta gerência KPA 4.7	Supervisão independente da Atividade de AI KPA 4.8
		A atividade de AI apoia classes profissionais - KPA 4.3				
		Planejamento da força de trabalho - KPA 4.2				
Nível 3 Integrado	Serviços de consultoria KPA 3.2	Criação de equipe e competência KPA 3.5	Estrutura de gestão da qualidade KPA 3.7	Medidas de desempenho KPA 3.10	Coordenação com outros grupos de revisão - KPA 3.12	CAI informa à autoridade de mais alto nível - KPA 3.15
	Auditorias de desempenho / <i>value-for-money</i> KPA 3.1	Profissionais qualificados KPA 3.4	Planos de auditoria baseados em riscos KPA 3.6	Informações de custos KPA 3.9	Componente essencial da equipe de gestão KPA 3.11	Supervisão e apoio gerencial para a Atividade de AI KPA 3.14
		Coordenação de força de trabalho - KPA 3.3		Relatórios de gestão de AI KPA 3.8		Mecanismos de financiamento KPA 3.13
Nível 2 Infraestrutura	Auditoria de conformidade KPA 2.1	Desenvolvimento profissional individual - KPA 2.3	Estrutura de práticas profissionais e de processos - KPA 2.5	Orçamento operacional de AI KPA 2.7	Gerenciamento dentro da Atividade de AI KPA 2.8	Acesso pleno às informações, aos ativos e às pessoas da organização KPA 2.10
		Pessoas qualificadas identificadas e recrutadas KPA 2.2	Plano de auditoria baseado nas prioridades da gestão e das partes interessadas KPA 2.4	Plano de negócio de AI KPA 2.6		Fluxo de reporte de auditoria estabelecido KPA 2.9
Nível 1 Inicial	Ad hoc não estruturada; auditorias isoladas ou revisão de documentos e transações com finalidade de aferir correção e conformidade; produtos dependem de habilidades específicas de indivíduos que estão ocupando as posições; ausência de práticas profissionais estabelecidas, além das fornecidas por associações profissionais; financiamento aprovado por gerência, quando necessário; falta de infraestrutura; auditores provavelmente são parte de uma unidade organizacional maior; nenhuma capacidade estabelecida; portanto, inexistência de macroprocessos-chave.					

Fonte: Elaboração própria – Audin/UFJF

Legenda:

Não existe
Não institucionalizado
Institucionalizado

Considerando a estrutura interna de cada KPA, ou seja, as atividades essenciais de cada macroprocesso, é possível verificar a institucionalização de 48 (quarenta e oito) atividades essenciais do Nível 2 - Infraestrutura, dentre as 66 (sessenta e seis) avaliadas. Desse modo, observa-se que a atividade de auditoria interna, conduzida pela AUDIN/UFJF, apresenta boa aderência aos requisitos estabelecidos para o Nível 2, conforme modelo IA-CM, com perspectiva para alcançar o atendimento pleno do referido nível a partir da implementação das recomendações elencadas nos anexos do Relatório de Maturidade.

2.3. Estratégia Geral

A estratégia geral da Auditoria Interna da UFJF, considerando o período de 2024 a 2026, foi pautada na sua visão, que consiste em ser referência nas atividades de avaliação e consultoria, e possui alinhamento com a necessidade de fornecer valor para a instituição e para os cidadãos/sociedade, através da realização de serviços de qualidade.

Dessa forma, a estratégia da Audin/UFJF diz respeito a aprimorar o processo de auditoria interna de forma geral, prestando melhores serviços de avaliação e consultoria, fornecendo informações, dados e análises à alta administração da UFJF para tomada de decisões, a fim de possibilitar maior eficácia, eficiência, efetividade, economicidade e transparência para as atividades institucionais.

Para a estruturação da estratégia geral, bem como para a fixação dos objetivos estratégicos, dos indicadores e das metas foi utilizada a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC)¹³. Essa metodologia criada para as organizações do âmbito privado pode ser adaptada para as organizações públicas, permitindo otimizar a organização por intermédio de quatro perspectivas: Cidadão; Responsabilidade Financeira; Processos Internos; e Servidor.

Diante desse contexto, optou-se por seguir o modelo de Santos (2003). A perspectiva do cidadão fica localizada no topo da cadeia e substitui a perspectiva dos clientes/*stakeholders* (adaptação do BSC para o setor público), orientando como a organização deve agir para atender aos cidadãos.

¹³ De acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC é uma ferramenta que transmite uma abordagem holística para o acompanhamento da performance, extrapolando a abordagem tradicional que geralmente se estrutura em indicadores de natureza financeira. O modelo originalmente é estruturado através de quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Entretanto, não há restrições para novas abordagens, considerando a natureza e os propósitos singulares das instituições.

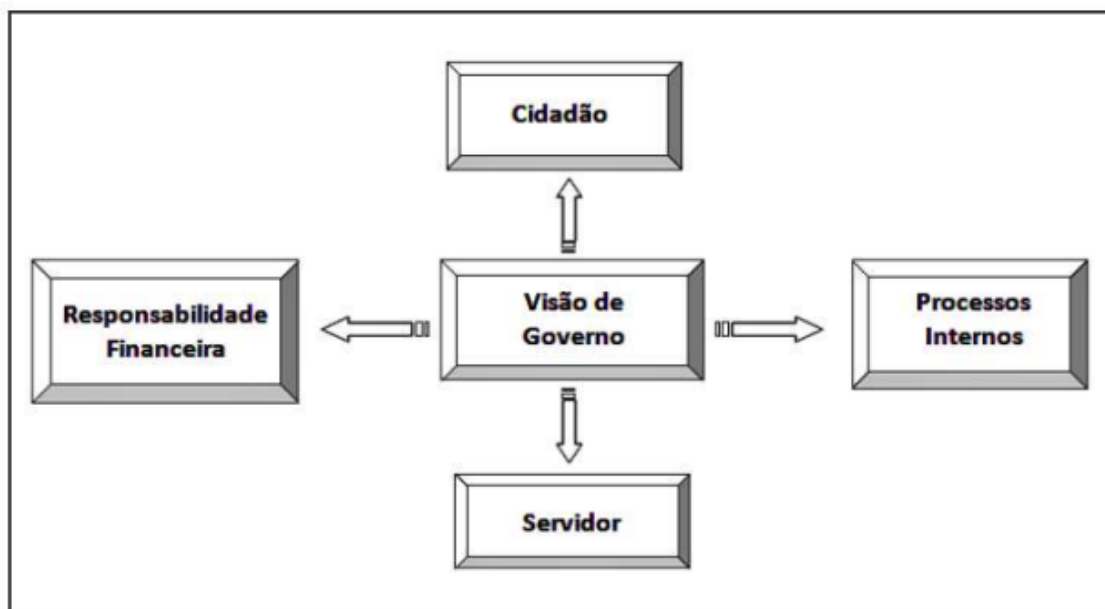
Já a perspectiva financeira do modelo tradicional do BSC foi adaptada para uma perspectiva da responsabilidade financeira, sendo deslocada para uma posição secundária. Ela busca orientar como a organização deve proceder para cumprir os preceitos e dispositivos da Lei 4.320/64, além de fornecer subsídios para o financiamento de projetos.

A perspectiva dos processos internos, por sua vez, comum tanto no modelo tradicional do BSC para o setor privado quanto no modelo adaptado para o setor público, procura auxiliar na questão relativa ao gerenciamento e à inovação dos processos internos da organização, com vistas a atender a legislação e também as expectativas dos cidadãos.

Por fim, a perspectiva do servidor substitui a perspectiva do aprendizado e crescimento do modelo tradicional do BSC para o setor privado. Essa perspectiva busca analisar como estão sendo estruturadas/administradas a habilidade e a criatividade dos servidores para atender aos(à) cidadãos/sociedade.

A figura 9 apresenta o modelo de *Balanced Scorecard* para o setor público, construído com base nas quatro perspectivas mencionadas anteriormente.

Figura 9 – Modelo de BSC para o Setor Público



Fonte: Santos (2003, p. 86)

2.4. Objetivos e Resultados Estratégicos da Audin/UFJF

A partir do modelo de BSC para o setor público, foram elaborados os objetivos e os resultados estratégicos esperados da Auditoria Interna da UFJF, conforme apresentação no quadro 4 abaixo.

Os objetivos estratégicos da Audin/UFJF estão alinhados com a estratégia geral da referida unidade, com a missão e a visão da mesma, assim como também com os objetivos estratégicos institucionais da própria Universidade.

Quadro 4 – Objetivos e Resultados Estratégicos da Audin/UFJF

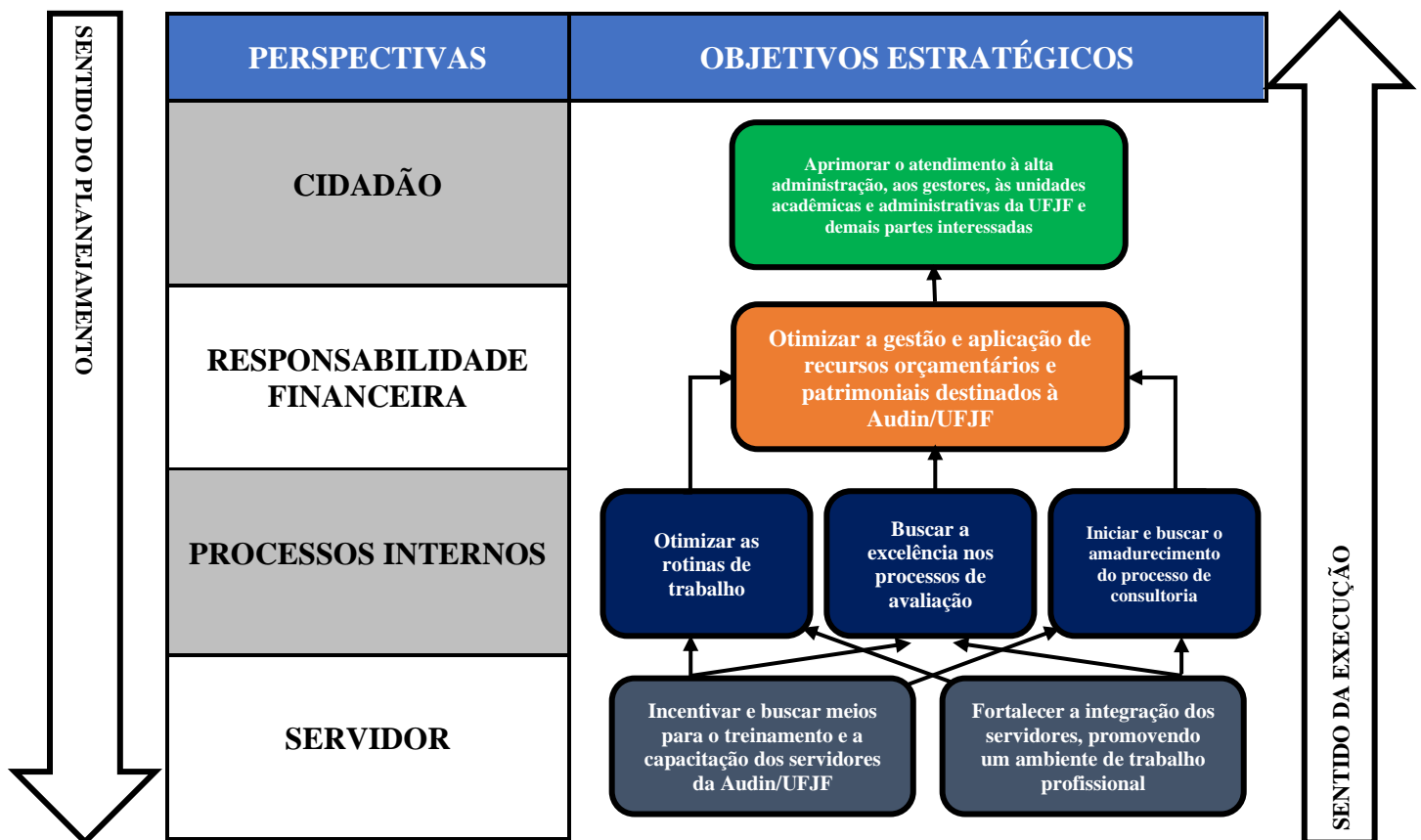
Objetivo Estratégico	Resultado Estratégico Esperado
Aprimorar o atendimento à alta administração, aos gestores, às unidades acadêmicas e administrativas da UFJF e demais partes interessadas	Garantia da qualidade nas relações de trabalho, otimizando os processos e assegurando a confiança nos serviços da Audin/UFJF
Otimizar a gestão e aplicação de recursos orçamentários e patrimoniais destinados à Audin/UFJF	Garantia da melhor e mais eficiente aplicabilidade dos recursos destinados à Audin/UFJF, assegurando a responsabilidade da unidade
Otimizar as rotinas de trabalho	Assegurar a padronização dos trabalhos dos servidores, aumentando a produtividade e a eficiência dos serviços prestados pela Audin/UFJF
Buscar a excelência nos processos de avaliação	Prestação de ações de avaliação de extrema relevância para a instituição, a fim de subsidiar os gestores na tomada de decisões da melhor forma possível
Iniciar e buscar o amadurecimento do processo de consultoria	Prestação dos primeiros serviços de consultoria para os gestores da universidade, visando o amadurecimento do referido processo no interior da instituição
Incentivar e buscar meios para o treinamento e a capacitação dos servidores da Audin/UFJF	Formação de servidores cada vez mais capacitados e habilitados para poderem prestar os serviços de auditoria, garantindo maior qualidade do trabalho

Fortalecer a integração dos servidores, promovendo um ambiente de trabalho profissional	Consolidação da integridade da unidade de trabalho, recepcionando novos servidores da melhor forma e garantindo um ambiente de trabalho propício para o exercício do ofício
---	---

Fonte: Elaboração própria – Audin/UFJF

Com base no estabelecimento dos objetivos estratégicos foi possível desenvolver o mapa estratégico da Audin/UFJF, ilustrado na figura 10. O mapa representa visualmente a estratégia da Auditoria Interna da UFJF, com a fixação dos objetivos estratégicos divididos em cada uma das quatro perspectivas do BSC (adaptado para organizações públicas): cidadão, responsabilidade financeira, processos internos e servidor.

Figura 10 – Mapa Estratégico da Audin/UFJF



Fonte: Elaboração própria – Audin/UFJF

O Plano Estratégico da Audin/UFJF apresenta 7 (sete) objetivos estratégicos, sendo 1 (um) na perspectiva do cidadão, 1 (um) na perspectiva da responsabilidade financeira, 3 (três) na perspectiva dos processos internos e 2 (dois) na perspectiva do servidor.

A Auditoria Interna da UFJF indicará nos Planos Anuais das Atividades de Auditoria Interna (PAINT), a serem elaborados durante o triênio (um em cada ano), as ações efetivas que deverão ser executadas anualmente pelos servidores.

2.5. Indicadores Estratégicos das Atividades da Audin/UFJF

A estratégia geral e os objetivos estratégicos da Audin/UFJF devem estar alinhados com uma série de indicadores representativos, que fornecerão mensurações específicas para o acompanhamento das iniciativas e para a verificação do atingimento das metas.

Os indicadores são fixados de acordo com a divisão de perspectivas e de objetivos estratégicos. Com base nesses aspectos, foram estruturados os seguintes indicadores estratégicos para as atividades da Audin/UFJF:

- a) Avaliações;
- b) Percentual Orçamentário Utilizado;
- c) Índice de Conformidade;
- d) Eficácia das Recomendações;
- e) Benefícios Financeiros;
- f) Benefícios Não-Financeiros;
- g) Capacitação Geral.

O quadro 5 apresenta o detalhamento dos indicadores, contendo o nome de cada um deles, as linhas de base, as metas, a forma de cálculo, a periodicidade e o prazo.

Quadro 5 – Indicadores Estratégicos da Atividade de Auditoria Interna

Nº	Indicador	Base	Meta	Cálculo	Periodicidade	Prazo
1	Avaliações	75%	100%	Número de Questionários Recebidos/Número de Questionários Encaminhados	Anual	2026
2	Percentual Orçamentário Utilizado	-	Não ultrapassar o valor de 100% do indicador em cada ano	Valor Total de Recursos Utilizados/Valor Total de Recursos Previstos (Disponibilizados)	Anual	2026
3	Índice de Conformidade	Nível 1 (Inicial)	Nível 3 (Integrado) da escala IA-CM até 2026	Número de KPA's Existentes/Número Total de KPA's do Nível (% de atendimento ao nível)	Trienal	2026
4	Eficácia das Recomendações	15,52%	Alcançar o valor de 25% de recomendações atendidas em 2024 e aumentar 5% ao ano	Número de Recomendações Atendidas/Número de Recomendações Emitidas	Anual	2026
5	Benefícios Financeiros	0	R\$10.000,00 (dez mil reais)	Total de Benefícios Financeiros/Ano	Anual	2026
6	Benefícios Não-Financeiros	18	20	Número de Benefícios Não-Financeiros/Ano	Anual	2026
7	Capacitação Geral	231,7%	100%	Total Efetivo de Horas de Capacitação da Unidade/Total Planejado de Horas de Capacitação da Unidade	Anual	2026

Fonte: Elaboração própria – Audin/UFJF

O apêndice apresenta a relação existente entre os indicadores estratégicos e as perspectivas do BSC adaptado para as organizações públicas e também mostra a relação entre os respectivos indicadores e os objetivos estratégicos da Audin/UFJF.

O monitoramento dos indicadores ocorrerá anualmente por parte dos servidores da Audin/UFJF, que efetuarão os cálculos pertinentes para posterior análise do cumprimento das metas, a fim de que a Unidade de Auditoria Interna da UFJF possa atingir a sua visão de futuro, cumprindo os objetivos estratégicos estipulados (desde que o cálculo anual dos indicadores seja possível).

A comunicação acerca dos cálculos, resultados e posterior análise dos indicadores estratégicos, deverá ser feita em relação a todos os membros da Audin/UFJF, a fim de que a totalidade dos servidores tenha ciência do que precisa ser aperfeiçoado. Caso seja necessário, os auditores poderão fazer uma readequação de rota, a fim de ajustar o planejamento e a estratégia estruturados, desde que não haja violação dos preceitos estipulados no plano de negócios da Auditoria Interna da UFJF.

2.6. Cronograma

Quadro 6 – Cronograma Relativo ao Atingimento dos Objetivos Estratégicos

Objetivo Estratégico	Objetivo Atingido			Recursos Necessários
	2024	2025	2026	
Aprimorar o atendimento à alta administração, aos gestores, às unidades acadêmicas e administrativas da UFJF e demais partes interessadas				Equipamentos de informática (Computadores, E-mail, SEI, SIGA, e-Aud, Planilhas Excel) e equipamentos de comunicação (telefone, Google Meet)
Otimizar a gestão e aplicação de recursos orçamentários e patrimoniais destinados à Audin/UFJF				Recursos orçamentários e recursos patrimoniais da Audin/UFJF
Otimizar as rotinas de trabalho				Equipamentos de informática (Computadores, Google Drive, SEI, SIGA, e-Aud, Planilhas Excel)
Buscar a excelência nos processos de avaliação				Equipamentos de informática (Computadores, Google Drive, SEI, SIGA, e-Aud, Planilhas Excel)

Iniciar e buscar o amadurecimento do processo de consultoria				Equipamentos de informática (Computadores, Google Drive, SEI, SIGA, e-Aud, Planilhas Excel)
Incentivar e buscar meios para o treinamento e a capacitação dos servidores da Audin/UFJF				Cursos, eventos, fóruns, congressos, palestras, ambientes virtuais de capacitação
Fortalecer a integração dos servidores, promovendo um ambiente de trabalho profissional				Sala de trabalho, equipamentos de trabalho e de comunicação

Fonte: Elaboração própria – Audin/UFJF

Legenda

Ano de alcance do objetivo estratégico

3. DIRETRIZES GERAIS PARA A ELABORAÇÃO DOS PLANEJAMENTOS ANUAIS DA UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA DA UFJF (AUDIN/UFJF)

3.1. Principais Serviços de Auditoria Previstos na Legislação a Serem Executados

Estão consignados nesta seção os trabalhos que visam a atender a legislação, bem como a recomendações e determinações emitidas tanto pela Controladoria-Geral da União quanto pelo Tribunal de Contas da União, através de instruções normativas, orientações técnicas e acórdãos. Os principais serviços com previsão legal a serem executados pela equipe de servidores da Audin/UFJF entre os anos de 2024 e 2026 são:

- a) **Elaboração do Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna – RAINT (2024 a 2026)** - Instrução Normativa SFC/CGU nº 5, de 27 de agosto de 2021¹⁴, que dispõe sobre o Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna - RAINT das Unidades de Auditoria Interna;
- b) **Quantificação e Registro dos Resultados e Benefícios da Atividade de Auditoria Interna Governamental (2024 a 2026)** – Instrução Normativa SFC/CGU nº 10, de 28 de abril de 2020¹⁵, que aprova a Sistemática de Quantificação e Registro dos Resultados e Benefícios da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal;
- c) **Elaboração de Parecer sobre a Prestação de Contas Anual da Universidade Federal de Juiz de Fora e Tomada de Contas Especiais (2024 a 2026)** – Artigos 15, parágrafos 6º e 7º, e 20-B, do Decreto n.º 3.591, de 6 de setembro 2000¹⁶, e Instrução Normativa SFC/CGU nº 5, de 27 de agosto de 2021;
- d) **Monitoramento das Recomendações (2024 a 2026)** - Instrução Normativa SFC/CGU nº 3, de 09 de junho de 2017, que aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal;

¹⁴ Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/66718/4/IN_5_2021.pdf . Acesso em: 18 abr. 2023.

¹⁵ Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/45198/9/IN_10_2020.pdf . Acesso em: 18 abr. 2023.

¹⁶ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3591.htm . Acesso em: 18 abr. 2023.

- e) **Gestão e Melhoria da Qualidade (2024 a 2026)** - Instrução Normativa SFC/CGU nº 3, de 09 de junho de 2017, que aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal;
- f) **Revisão Anual do Estatuto da Auditoria Interna – Audin/UFJF (2024 a 2026)** - Instrução Normativa nº 13, de 6 de maio de 2020, que aprovou os requisitos mínimos a serem observados nos estatutos das Unidades de Auditoria Interna Governamental (UAIG) do Poder Executivo Federal.
- g) **Elaboração do Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna – PAINT (2024 a 2026)** - Instrução Normativa SFC/CGU nº 5, de 27 de agosto de 2021, que dispõe sobre o Plano Anual de Auditoria Interna – PAINT das Unidades de Auditoria Interna.

Figura 11 – Principais Serviços da Audin/UFJF com Previsão Legal



Fonte: Elaboração própria – Audin/UFJF

3.2. Serviços de Apoio e Administrativos Necessários

A Universidade Federal de Juiz de Fora implementou o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), que consiste num planejamento anual das unidades da instituição em que devem ser registradas todas as necessidades de desenvolvimento dos servidores e as respectivas ações planejadas para atendê-las no ano subsequente do planejamento. Esse instrumento faz parte da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).

O Decreto nº 9.991/2019¹⁷, dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112/90, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Nesse sentido, a UFJF realiza anualmente o levantamento das ações de desenvolvimento junto às unidades acadêmicas e administrativas da universidade por intermédio do PDP e seu registro no Portal SIPEC, bem como indicações oriundas dos relatórios do Programa de Avaliação de Desempenho dos TAE's (PROADES) e das diretrizes apontadas pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Dessa forma, todas as ações de capacitação e desenvolvimento devem ser informadas no PDP. Destaca-se ainda que o cadastramento das ações de capacitação e desenvolvimento no PDP não implica automaticamente em sua autorização para a realização. O PDP diz respeito apenas a uma previsão, um planejamento e não a um compromisso.

Considerando a instituição do PDP por parte da UFJF e levando-se em consideração o disposto no Decreto nº 9.991/19, a Unidade de Auditoria Interna da universidade editou e publicou a Portaria Nº 1411, de 09 de dezembro de 2021¹⁸, que aprovou a Política de Capacitação e Desenvolvimento de Servidores da Auditoria Interna da Universidade Federal de Juiz de Fora (PCDS).

De acordo com o art. 4º da Política de Capacitação e Desenvolvimento de Servidores (Audin/UFJF) - PCDS¹⁹, o Auditor-Chefe é responsável pelo processo de capacitação dos servidores sob sua supervisão, devendo contribuir com esse processo

¹⁷ Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm. Acesso em: 17 abr. 2023.

¹⁸ Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1ej3kPaSAYriPZ0RSCgsFRs6LT_MpT9r4/view?usp=sharing. Acesso em: 17 abr. 2023.

¹⁹ Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1isMLU0w12klC44-opXF1Vp5PftTRTk6z/view?usp=sharing>. Acesso em: 17 abr. 2023.

continuamente. Segundo o parágrafo primeiro do art. 9º da legislação supracitada, os eventos de capacitação classificam-se em:

I – quanto ao tipo:

1. interno: evento organizado ou promovido, total ou parcialmente, pela Universidade Federal de Juiz de Fora;
2. externo: evento totalmente promovido e organizado por outra instituição.

II – quanto à carga horária:

1. Capacitação de curta duração: evento com carga horária inferior a 80 (oitenta) horas;
2. Capacitação de média duração: evento com carga horária igual ou superior a 80 (oitenta) e inferior a 360 (trezentos e sessenta) horas;
3. Capacitação de longa duração: evento com carga horária igual ou superior a 360 (trezentos e sessenta) horas.

O art. 10 da PCDS da Audin/UFJF afirma que o Plano Anual de Capacitação precisa estar alinhado com a Política estabelecida na legislação referida, com o intuito de propiciar o desenvolvimento de competências aderentes ao Planejamento Estratégico da Unidade de Auditoria Interna e deverá ser elaborado em conformidade com o Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP da UFJF.

O parágrafo segundo do art. 10 da PCDS da Audin/UFJF diz que o Plano Anual de Capacitação deve ser elaborado e publicado após aprovação do Plano Anual de Auditoria Interna – PAINT pelo Conselho Superior – CONSU para o exercício seguinte.

O parágrafo primeiro do art. 10 da PCDS da Audin/UFJF assevera que os auditores da equipe técnica e o auditor-chefe da Unidade de Auditoria Interna da UFJF devem levar em consideração a relevância na participação em eventos de capacitação. Nesse sentido, a justificativa para participação deve abranger os seguintes aspectos, conforme previsão na legislação referente à Política da Audin/UFJF:

- I – atividades laborais do servidor;
- II – lacunas de competência do servidor;
- III - formação acadêmica do servidor;
- IV – experiência profissional do servidor;
- V – oportunidade para a unidade de exercício do servidor;
- VI – utilidade para a unidade de exercício do servidor.

Além da política de capacitação, treinamento e desenvolvimento dos servidores da Unidade de Auditoria Interna da Universidade Federal de Juiz de Fora, a equipe de

profissionais da Audin/UFJF ainda conta com uma série de ferramentas digitais eficientes que contribuem de sobremaneira para a realização dos trabalhos diários. Dentre as principais ferramentas utilizadas, pode-se citar: o Sistema Eletrônico de Informações (SEI/UFJF), o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica – SIGA, o Sistema e-Aud de Auditorias, o *Google Workspace*, as planilhas eletrônicas, os editores de texto, os formulários, os computadores da unidade de trabalho, os sites e as plataformas da WEB.

4. CONCLUSÃO

A elaboração e a organização do Plano de Negócios da Unidade de Auditoria Interna da Universidade Federal de Juiz de Fora buscam fornecer uma orientação estratégica para atuação dos servidores da referida unidade no próximo triênio (2024-2026). O plano supracitado propicia uma atuação transparente, mais eficiente e organizada por parte da equipe.

Por intermédio das metas, dos objetivos e das estratégias elencadas para alcançar os anseios da unidade e da organização como um todo, espera-se que os profissionais da Audin/UFJF alcancem as melhores práticas no decorrer do período, a fim de otimizar a profissionalização da gestão administrativa da unidade, aumentando continuamente a qualidade dos processos internos e dos resultados que serão obtidos.

Considerando, contudo, que o planejamento estratégico é um processo permanente, sistêmico, e que muitas vezes deve ser adaptado a cada situação específica ou intercorrência verificada, é importante que haja monitoramento constante do referido Plano de Negócios da unidade, uma vez que o sucesso das estratégias empregadas pela Audin/UFJF será consequência direta do controle e da tempestividade das atividades cumpridas e finalizadas.

Dessa forma, faz-se necessário que as metas e os objetivos sejam revistos periodicamente, inclusive através do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) da Audin/UFJF, buscando sempre atender aos anseios e aos objetivos estratégicos institucionais.

Por fim, ressalta-se que o apoio e o suporte da Alta Administração, bem como das unidades e setores da UFJF, são de fundamental importância para o desenvolvimento das atividades e para o alcance das metas da unidade de auditoria interna, assim como são de suma relevância os recursos que serão necessários para subsidiar determinadas ações específicas a serem adotadas pela equipe de servidores da Audin/UFJF.

Espera-se, por conseguinte, que o presente documento possa gerar maior eficiência e organização para os trabalhos desenvolvidos pela Auditoria Interna da Universidade Federal de Juiz de Fora, agregando valor para a instituição.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000.** Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e dá outras providências. Brasília, DF, nº 112, 8 set. 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3591.htm>. Acesso em: 18 abr. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF, nº 167, 29 ago. 2019. Seção 1, p. 1. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm>. Acesso em: 17 abr. 2023.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Portaria Nº 777, de 18 de fevereiro de 2019. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil.** Brasília, DF, ed. 36, 20 fev. 2019. Seção 1, p. 48. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41360/11/Portaria_CCCI_777_2019.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2023.

CERVI, A. P., CANDIDO. A. C. Aplicação do *Balanced Scorecard* no Setor Público: Estudo de Caso em uma Assessoria Jurídica da Administração Pública. **Ponto de Acesso.** Salvador, v. 13, n. 1, p. 154-170, abr. 2019. Disponível em: <<https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaici/article/view/27035/19558>>. Acesso em: 26 mai. 2023.

_____. 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, ed. 111, 12 jun. 2017. Seção 1, p. 50. Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19111706/do1-2017-06-12-instrucao-normativa-n-3-de-9-de-junho-de-2017-19111304>. Acesso em: 17 abr. 2023.

_____. Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. Instrução Normativa Nº 5, de 27 de agosto de 2021. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil.** Brasília, DF, ed. 167, 02 set. 2021. Seção 1, p. 160. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/66718/4/IN_5_2021.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2023.

_____. 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, ed. 235, 8 dez. 2017. Seção 1, p. 205. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-n-8-de-6-de-dezembro-de-2017-869938l>>. Acesso em: 17 abr. 2023.

_____. 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, ed. 197, 11 out. 2018. Seção 1, p. 72-73. Disponível em: <<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=11/10/2018&jornal=515&pagina=72&totalArquivos=113>>. Acesso em: 17 abr. 2023.

_____. Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. Instrução Normativa Nº 10, de 28 de abril de 2020. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, ed. 81, 29 abr. 2020. Seção 1, p. 59. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-10-de-28-de-abril-de-2020-254433622>>. Acesso em: 18 abr. 2023.

_____. Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. Instrução Normativa Nº 13, de 6 de maio de 2020. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, ed. 86, 7 mai. 2020. Seção 1, p. 222. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-13-de-6-de-maio-de-2020-255615399>>. Acesso em: 17 abr. 2023.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Planejamento Estratégico para Organizações Públicas. Brasília, DF, 2022, 67p. Disponível em: <<https://www.enap.gov.br/index.php/pt/>>. Acesso em: 26 mai. 2023.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Gestão da Estratégia com BSC - Fundamentos. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <<https://www.enap.gov.br/index.php/pt/>>. Acesso em: 26 mai. 2023.

Estatuto da Universidade Federal de Juiz de Fora. Disponível em: <<https://www2.ufjf.br/ufjf/wp-content/uploads/sites/3/2015/10/estatuto.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2023.

Planilha Documentadora – Gestão de Riscos da Auditoria Interna da UFJF. Disponível em: <<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1TvTe176j3FTvvIDweigdHuc47e36HW5/edit#gid=665993325>>. Acesso em: 17 abr. 2023.

Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna - PAINT 2023. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/auditoriainterna/wp-content/uploads/sites/62/2022/12/Anexo-01_Resolu%C3%A7%C3%A3o-75.2022_SEI_Assinada.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2023.

Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Juiz de Fora (PDI-UFJF) 2022-2027. Disponível em: <<https://www2.ufjf.br/relatoriodegestao/wp-content/uploads/sites/185/2022/05/PDI-UFJF-2022a2027.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2023.

Plano de Negócio da Coordenadoria-Geral de Auditoria Interna (CGAI). Instituto Federal do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS). Fevereiro de 2018 a fevereiro de 2021. Disponível em: <https://portal.ifsuldeminas.edu.br/images/acaoainformacao/Auditoria/CGAI/PlanoNegocio/Plano_de_Neg%C3%B3cio_inicial.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2023.

Plano de Negócio da Secretaria de Controle Interno – Ciset/MD – 2020-2023.

Disponível em:

<https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/aceso_informacao/auditoria/planoa_negocioa_2020a_2023a_ciset.pdf>.

Acesso em: 17 abr. 2023.

Plano de Negócios da Auditoria Interna – 2022-2025. Universidade Federal de

Viçosa (UFV). Disponível em:

<<https://www.ain.ufv.br/wp-content/uploads/2021/12/PLANO-DE-NEGOCIOS-AUDIN-2022-2025.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2023.

Política de Capacitação e Desenvolvimento de Servidores da Auditoria Interna da Universidade Federal de Juiz de Fora (PCDS). Disponível em:

<[https://drive.google.com/file/d/1isMLU0w12klC44-](https://drive.google.com/file/d/1isMLU0w12klC44-opXF1Vp5PftTRTk6z/view?usp=sharing)

[opXF1Vp5PftTRTk6z/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1isMLU0w12klC44-opXF1Vp5PftTRTk6z/view?usp=sharing)>. Acesso em: 17 abr. 2023.

Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna - RAIN T 2022. Disponível em:

<<https://www2.ufjf.br/auditoriainterna/wp-content/uploads/sites/62/2023/03/01.RAIN-T-2022-FINAL.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2023.

Relatório de Gestão da Universidade Federal de Juiz de Fora – Exercício de 2022.

Disponível em: <<https://www2.ufjf.br/relatoriodegestao/wp-content/uploads/sites/185/2023/03/RG2022-versao-final.pdf>>.

Acesso em 17 abr. 2023.

SANTOS, N. J. Planejamento e orçamento na área pública: uma aplicação do

Balanced Scorecard. In: XXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Anais. Ouro Preto: ABEPRO, 2003. Disponível em:

<https://abepro.org.br/biblioteca/ENEGERP2003_TR0702_0088.pdf>. Acesso em: 26 mai. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Auditoria Interna – Audin/UFJF.

Portaria Nº 1402, de 17 de dezembro de 2020. Institui o Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade-PGMQ da Atividade de Auditoria Interna da Audin/UFJF. Juiz de Fora: Auditoria Interna da UFJF, 2020. Disponível em:

<https://www2.ufjf.br/auditoriainterna/wp-content/uploads/sites/62/2022/09/0__Portaria_SEI_n._1402__17DEZ2020__Institui_o_PGMQ.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Auditoria Interna – Audin/UFJF.

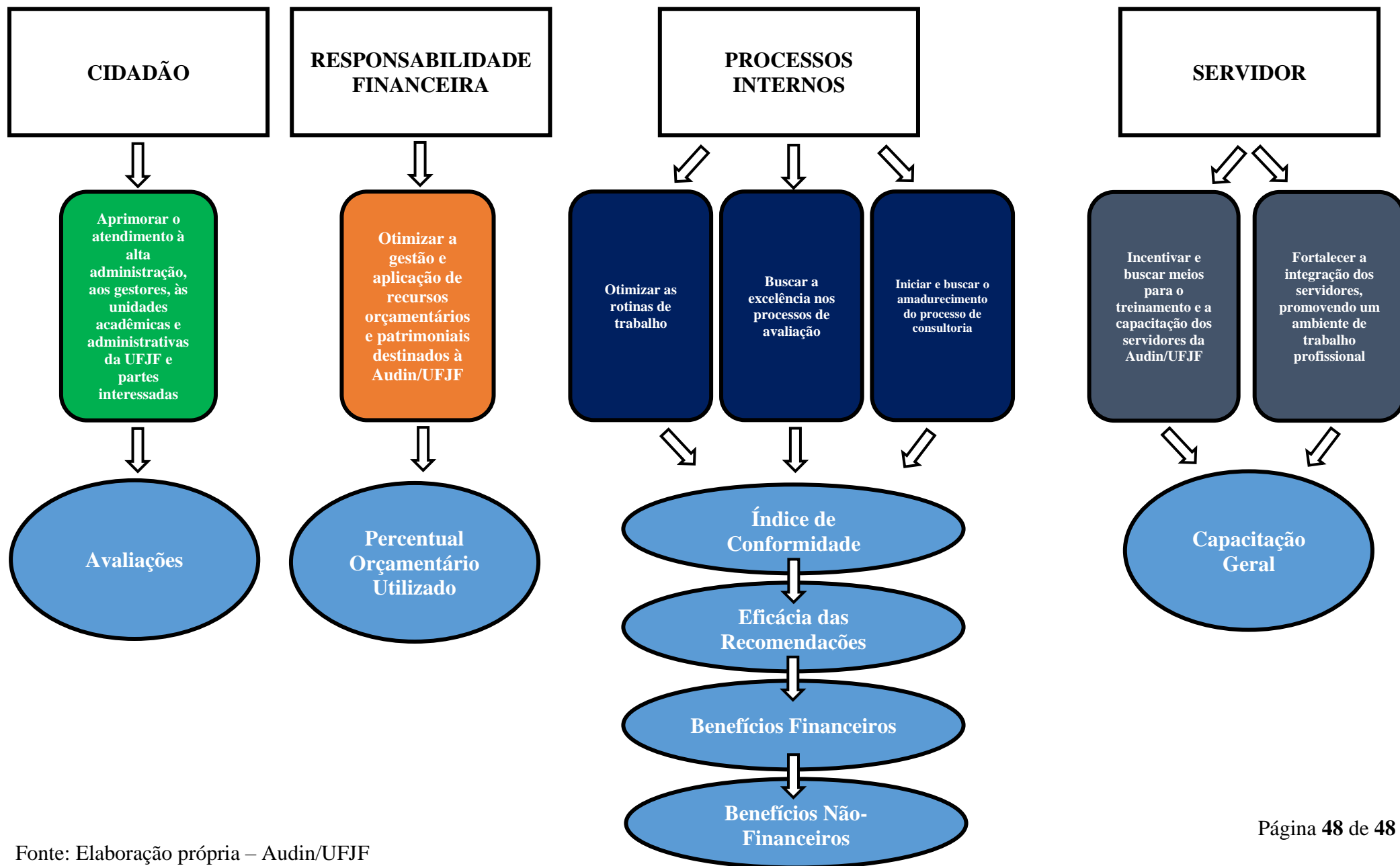
Portaria Nº 1411, de 09 de dezembro de 2021. Aprova a Política de Capacitação e Desenvolvimento de Servidores da Auditoria Interna da Universidade Federal de Juiz de Fora – Audin/UFJF. Juiz de Fora: Auditoria Interna da UFJF, 2021. Disponível em:

<https://drive.google.com/file/d/1ej3kPaSAYriPZORSCgsFRs6LT_MpT9r4/view?usp=sharing>. Acesso em: 17 abr. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Conselho Superior (CONSU). **Resolução N° 21/2021, de 04 de maio de 2021.** Aprova o Estatuto da Auditoria Interna da Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora: Conselho Superior (CONSU), 2021. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/consu/wp-content/uploads/sites/33/2021/05/Resolu%C3%A7%C3%A3o-21.2021_SEI-Assinada.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Conselho Superior (CONSU). **Resolução N° 76/2022, de 16 de dezembro de 2022.** Aprova a Revisão do Estatuto da Auditoria Interna da Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora: Conselho Superior (CONSU), 2022. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/auditoriainterna/wp-content/uploads/sites/62/2022/12/Resolu%C3%A7%C3%A3o-76.2022_SEI_Estatuto.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2023.

APÊNDICE – PERSPECTIVAS DO BSC, OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS



Fonte: Elaboração própria – Audin/UFJF