



FUNDAÇÃO NACIONAL DOS POVOS INDÍGENAS
MINISTÉRIO DOS POVOS INDÍGENAS

PLANO DE NEGÓCIOS DA AUDITORIA INTERNA (2027 - 2030)

BRASÍLIA
2026



FUNDAÇÃO NACIONAL DOS POVOS INDÍGENAS

Presidenta

Lúcia Alberta Andrade Baré

AUDITORIA INTERNA

Auditor-Chefe

Gustavo Henrique Corrêa de Paula Maciel

Coordenação de Auditoria

Danusa de Oliveira Sabala

Serviço de Planejamento e Acompanhamento de Auditoria

Antônio Sérgio Ferreira Senna

Coordenação de Avaliação de Risco

Maysa Sena de Carvalho

Serviço de Acompanhamento e Avaliação de Risco

Maria Tereza Stamatto Passarela

Equipe Técnica

Ângela da Silva Sousa

Maria Eloisa Batista Farias

Tatiane Oliveira Urzedo Queiroz

Wellington Lima Silva Júnior



LISTA DE SIGLAS

Audin	Auditoria Interna
CCE	Cargo Comissionado Executivo
CRSup	Coordenações-Regionais de Suporte
Dircol	Diretoria Colegiada
FCE	Função Comissionada Executiva
IA-CM	Internal Audit Capability Model
IIA	Instituto dos Auditores Internos
LOA	Lei Orçamentária Anual
PAINT	Plano Anual de Auditoria Interna
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PEI	Plano Estratégico Institucional
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
RAINT	Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
UAIG	Unidade de Auditoria Interna Governamental

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas de elaboração do Plano de Negócios	9
Figura 2 - Visão de Futuro	12
Figura 3 - Propósito da Audin	13
Figura 4 - Modelo de atuação da Audin	14
Figura 5 - Fatores críticos de sucesso	21
Figura 6 - Estrutura de cargos/funções da Audin	24
Figura 7 - Ciclo de gestão estratégica da Audin	31

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Prioridades estratégicas	15
Tabela 2 - Matriz SWOT	17

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Potenciais estratégicos a desenvolver pela Audin	25
---	----

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	5
2. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS	8
3. DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO	11
3.1. Visão de Futuro	12
3.2. Propósito	13
3.3. Modelo de Atuação	14
3.4. Prioridades Estratégicas	15
3.5. Validação do Direcionamento Estratégico	16
3.6. Fatores críticos de sucesso	20
4. ESTRATÉGIA DA AUDITORIA INTERNA (2027 - 2030)	22
5. IMPLEMENTAÇÃO E MONITORAMENTO	23
6. RECURSOS NECESSÁRIOS	24
6.1. Recursos humanos	24
6.2. Recursos tecnológicos e sistema de apoio	26
6.3. Recursos materiais	27
6.4. Recursos orçamentários	28
7. REVISÃO DO PLANO DE NEGÓCIO	30
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	32

1. APRESENTAÇÃO

A Fundação Nacional dos Povos Indígenas (Funai) é uma fundação pública federal vinculada ao Ministério dos Povos Indígenas (MPI), responsável por executar e monitorar a política indigenista brasileira com vistas à garantia dos direitos e da autonomia dos povos indígenas do Brasil. Para o cumprimento dessa missão, prevista no **Plano Estratégico Institucional**, a Fundação desempenha atribuições voltadas à proteção e à promoção dos direitos dos povos indígenas, à defesa de seus territórios, ao fortalecimento de sua autonomia, à valorização de sua diversidade étnica, cultural e linguística e à articulação de políticas públicas que contribuam para o bem viver das comunidades indígenas, em consonância com o que dispõem os seus **Estatuto** e **Regimento Interno**.

A complexidade dessas atribuições, associada à abrangência territorial de atuação da Funai e à diversidade de processos finalísticos e de suporte que compõem sua estrutura organizacional, exige o contínuo aperfeiçoamento dos mecanismos de governança, da gestão de riscos e dos controles internos. Nesse contexto, a atuação coordenada das unidades organizacionais e a existência de instâncias independentes de avaliação e assessoramento constituem fatores importantes para o fortalecimento da capacidade institucional da Fundação e para o alcance de seus objetivos estratégicos.

É nesse ambiente organizacional que se insere a **Auditoria Interna da Funai (Audin)**, unidade responsável pelo exercício da atividade de auditoria interna governamental no âmbito da Fundação. De acordo com o Estatuto da Funai, a Audin integra a estrutura organizacional da entidade como um de seus órgãos seccionais. Esse posicionamento institucional evidencia sua natureza transversal e sua atuação voltada ao fortalecimento da governança da organização como um todo, sem vinculação às atividades finalísticas ou operacionais de qualquer unidade específica.

As competências institucionais da Audin encontram-se definidas no Estatuto da Funai e complementadas pelo Estatuto da Audin e compreendem, entre outras atribuições, proceder ao controle interno e examinar os resultados da gestão quanto à economicidade, à eficácia e à eficiência, assessorar a Diretoria Colegiada para o cumprimento dos objetivos institucionais da Fundação, realizar auditorias e emitir relatórios sobre a aplicação dos recursos públicos, examinar e emitir parecer sobre a prestação de contas anual, acompanhar o atendimento às recomendações expedidas pelos órgãos de controle, editar normas e diretrizes técnicas de auditoria, e elaborar o **Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT)** e o **Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna (RAINT)**. Essas competências evidenciam que a Audin exerce papel essencial no fortalecimento da governança institucional.

Além das atribuições previstas no Estatuto da Funai, a atuação da Audin é disciplinada pelas **Normas Globais de Auditoria Interna**, pelo seu próprio **Estatuto** e pelas normas expedidas pela Controladoria-Geral da União aplicáveis às Unidades de Auditoria Interna Governamental (UAIG). Esses referenciais consolidam uma abordagem moderna da função de auditoria interna, segundo a qual sua finalidade vai muito além da avaliação da conformidade dos atos administrativos, passando a contribuir de forma estratégica para o aperfeiçoamento da governança, da gestão de riscos, dos controles internos e da capacidade institucional das organizações públicas.

Nessa perspectiva, a Audin desempenha atividade independente e objetiva de avaliação e consultoria, concebida para agregar valor e melhorar as operações da organização. Sua atuação deve proporcionar avaliações confiáveis sobre os processos de governança, gerenciamento de riscos e controles, ao mesmo tempo em que presta assessoramento técnico à alta administração, sempre preservando sua independência, objetividade e autonomia funcional. O fortalecimento dessa atuação estratégica constitui pressuposto para que a Audin amplie sua contribuição para o alcance dos objetivos institucionais da Funai e para a geração de valor público.

É nesse contexto que se insere o **Plano de Negócios da Auditoria Interna da Funai (2027 - 2030)**. O documento estabelece o direcionamento estratégico da unidade para os próximos quatro anos, consolidando as prioridades estratégicas, os objetivos, as metas, os indicadores de desempenho e os mecanismos de monitoramento que orientarão sua atuação. Trata-se do principal instrumento de planejamento estratégico da Audin, concebido para assegurar que sua atuação permaneça alinhada às prioridades institucionais da Fundação, às expectativas das partes interessadas e às melhores práticas da atividade de auditoria interna governamental, conforme orienta a Norma 9.2 das **Normas Globais de Auditoria Interna**.

A elaboração deste Plano decorreu de um exercício de planejamento interno, por meio da execução de um projeto estruturado, desenvolvido em etapas sucessivas e fundamentado em metodologia participativa e baseada em evidências, conforme o **Guia Prático - Desenvolvendo o plano estratégico de auditoria interna**. O processo contemplou a realização de diagnóstico institucional, levantamento das expectativas das partes interessadas, identificação e priorização dos temas estratégicos, avaliação das capacidades organizacionais da Audin, definição do modelo de atuação, construção do direcionamento estratégico e estabelecimento dos objetivos, metas e indicadores para o ciclo 2027 - 2030. A metodologia escolhida, portanto, conferiu segurança técnica às decisões estratégicas e fortaleceu o alinhamento entre a estratégia da Audin e as necessidades institucionais da Funai.

Embora possua horizonte estratégico de quatro anos, o Plano de Negócios não substitui os instrumentos anuais de planejamento da Audin. Sua implementação ocorrerá de forma integrada ao Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT), que constitui o instrumento de planejamento operacional da unidade. Enquanto o Plano de Negócios define o direcionamento estratégico de longo prazo, o PAINT traduz essa estratégia em ações anuais, permitindo que os trabalhos de avaliação, consultoria e demais atividades da Audin sejam planejados e executados em consonância com as prioridades estabelecidas para o ciclo estratégico.

Da mesma forma, os resultados alcançados com a execução do PAINT fornecerão subsídios para o acompanhamento da estratégia definida neste Plano, permitindo avaliar a evolução dos indicadores, o alcance das metas estabelecidas e a necessidade de eventual revisão do direcionamento estratégico diante de mudanças significativas no ambiente institucional ou nas prioridades da Fundação. Dessa maneira, estabelece-se um ciclo contínuo de planejamento, execução, monitoramento e aperfeiçoamento da atuação da Audin.

Ao consolidar a estratégia institucional da Audin para o período de 2027 a 2030, este Plano de Negócios **reafirma o compromisso da unidade com a excelência técnica, a independência, a objetividade, a integridade e a melhoria contínua**. Mais do que cumprir uma exigência estatutária, este documento representa o compromisso da Audin em ampliar sua capacidade de gerar valor para a Funai, fortalecendo sua contribuição para o aperfeiçoamento da governança, da gestão de riscos, dos controles internos e, consequentemente, para a implementação das políticas públicas destinadas à proteção e à promoção dos direitos dos povos indígenas.

2. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

A elaboração do Plano de Negócios da Audin resultou da execução de projeto concebido com a finalidade de definir o direcionamento estratégico da UAIG para o ciclo 2027 - 2030. O projeto foi estruturado para assegurar que as decisões estratégicas da Audin fossem construídas de forma sistemática, participativa e fundamentada em evidências, em conformidade com as **Normas Globais de Auditoria Interna**, com o Estatuto da Audin e com as boas práticas de planejamento estratégico aplicáveis às Unidades de Auditoria Interna Governamental (UAIG).

A metodologia adotada, baseada no **Guia Prático - Desenvolvendo o plano estratégico de auditoria interna**, teve como princípio a construção progressiva da estratégia. Em vez de partir diretamente da definição de objetivos e metas, buscou-se compreender, inicialmente, o ambiente institucional em que a Audin está inserida, as expectativas das partes interessadas, as capacidades organizacionais da unidade e os fatores que influenciam sua atuação. Somente após essa etapa de diagnóstico foram definidos o direcionamento estratégico e os objetivos que compõem este Plano de Negócios.

Para garantir essa construção lógica, o projeto foi organizado em etapas sucessivas, nas quais os produtos desenvolvidos em cada fase serviram de fundamento para a etapa seguinte. Essa abordagem permitiu estabelecer relação entre as análises realizadas, as decisões estratégicas adotadas e os resultados consolidados neste Plano, conferindo maior consistência técnica ao processo de planejamento.

Figura 1 - Etapas de elaboração do Plano de Negócios



Fonte: Elaboração Audin/Funai com apoio de IA - Microsoft Copilot, em 14 jul. 2026

A **primeira etapa** teve como objetivo compreender o contexto institucional da Audin e identificar os fatores capazes de influenciar sua atuação no horizonte de quatro anos. Como resultado, foi elaborado o Diagnóstico Institucional, que contemplou a análise de documentos estratégicos da Funai, do ambiente organizacional e do contexto de atuação da Audin.

Em paralelo, buscou-se identificar quais temas deveriam receber maior atenção da Audin ao longo do ciclo estratégico. Para tanto, foram levantadas as expectativas da alta administração e das Coordenações-Gerais da Fundação quanto à atuação da Audin, analisadas as prioridades constantes do Planejamento Estratégico Institucional da Funai e avaliadas as capacidades organizacionais da própria unidade.

Com base nessas informações, foi construída, na **segunda etapa** do projeto, a matriz de priorização estratégica, instrumento que permitiu selecionar, de forma objetiva e transparente, os temas considerados mais relevantes para a atuação da Audin.

A **terceira etapa** concentrou-se na definição do direcionamento estratégico da Audin. A partir das prioridades identificadas anteriormente, foram estabelecidos a visão de futuro da Audin, seu propósito, o modelo de atuação para o ciclo 2027 - 2030, os fatores críticos de sucesso e as prioridades estratégicas que orientariam a elaboração do Plano de Negócios. As definições produzidas nessa etapa foram submetidas à validação por meio da matriz SWOT, assegurando que a estratégia estivesse compatível com o ambiente institucional, com as capacidades existentes e com os desafios identificados durante o diagnóstico.

Consolidado o direcionamento estratégico, a quarta etapa teve como finalidade traduzir a estratégia em resultados mensuráveis. Nessa fase foram definidos os objetivos estratégicos, as metas e os indicadores de desempenho que permitirão acompanhar a implementação da estratégia ao longo do ciclo 2027 - 2030. A elaboração desses elementos observou as prioridades estratégicas previamente estabelecidas e buscou assegurar que cada objetivo pudesse ser monitorado por indicadores objetivos, capazes de demonstrar a evolução da atuação institucional da Audin.

A partir dos produtos de cada uma das etapas anteriores, apresenta-se, por fim, o **Plano de Negócios da Auditoria Interna** como **instrumento estratégico** que norteará a atuação da UAIG durante o ciclo 2027 - 2030.

3. DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO

O direcionamento estratégico da Audin representa a síntese das escolhas realizadas durante o processo de elaboração deste Plano de Negócios e traduz a identidade da UAIG, estabelece a forma como ela pretende atuar no período de 2027 a 2030 e define os temas estratégicos nos quais concentrará seus esforços para ampliar sua contribuição ao fortalecimento da governança, da gestão de riscos, dos controles internos e da geração de valor para a Funai.

Em conformidade com a Norma 9.2 das [Normas Globais de Auditoria Interna](#), o direcionamento estratégico foi concebido para apoiar os objetivos estratégicos da Funai, orientar a implementação da estratégia da Audin e servir de referência para a definição dos objetivos estratégicos, das metas, dos indicadores de desempenho e dos mecanismos de monitoramento previstos neste Plano de Negócios.

Os elementos apresentados nos subtópicos seguintes constituem um conjunto integrado. A visão de futuro define a posição que a Audin pretende alcançar ao final do ciclo estratégico; o propósito expressa sua missão perante a Funai; o modelo de atuação estabelece a forma pela qual a unidade desenvolverá suas atividades; as prioridades estratégicas identificam os temas que orientarão sua atuação; e os fatores críticos de sucesso representam as condições indispensáveis para a implementação da estratégia.

3.1. Visão de Futuro

A visão de futuro representa o estado desejado pela Audin ao término do ciclo de planejamento 2027 - 2030. Ela orienta as decisões estratégicas da unidade, estabelece um referencial para o acompanhamento dos resultados e expressa a posição institucional que se pretende alcançar junto à alta administração da Fundação.

Figura 2 - Visão de Futuro



Fonte: Elaboração Audin/Funai, com apoio de IA - ChatGPT, em 14 jul. 2026

3.2. Propósito

Em alinhamento às Normas Globais de Auditoria Interna, a Audin adotou a Declaração de Propósito, a qual substitui a tradicional declaração de missão. Essa escolha acompanha a atualização promovida pelo Instituto dos Auditores Internos (IIA), que passou a reconhecer o propósito como elemento central da identidade da função de auditoria interna.

Figura 3 - Propósito da Audin



Fonte: Elaboração Audin/Funai, com apoio de IA - ChatGPT, em 14 jul. 2026

3.3. Modelo de Atuação

O modelo de atuação estabelece a forma pela qual a Audin buscará cumprir seu propósito institucional e alcançar a visão de futuro definida para o ciclo 2027 - 2030. Sua construção considerou as competências atribuídas à Audin, as expectativas das partes interessadas, as orientações do [Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal](#) e as Normas Globais de Auditoria Interna.

Ao definir seu modelo de atuação, a Audin reconheceu que a geração de valor para a Fundação depende do equilíbrio entre a execução de serviços de avaliação e de consultoria, desenvolvidos de forma independente, objetiva e baseada em riscos, bem como a manutenção de relacionamento institucional pautado pelo diálogo junto às unidades auditadas.

Figura 4 - Modelo de atuação da Audin



Fonte: Elaboração Audin/Funai, com apoio de IA - ChatGPT, em 14 jul. 2026

3.4. Prioridades Estratégicas

As prioridades estratégicas representam os temas sobre os quais a Audin concentrará sua atuação durante o período de vigência deste Plano de Negócios. Sua definição decorreu da aplicação da metodologia de priorização desenvolvida no âmbito do projeto, considerando o alinhamento ao **Planejamento Estratégico Institucional da Funai**, às iniciativas de apoio à função de auditoria interna previstas na Norma 9.2 das Normas Globais de Auditoria Interna e às capacidades institucionais da Audin.

As prioridades não possuem relação hierárquica entre si. Todas constituem compromissos estratégicos da Audin para o ciclo 2027 - 2030 e serviram de base para a definição dos objetivos estratégicos, das metas e dos indicadores de desempenho apresentados no tópico seguinte.

Com o objetivo de facilitar a compreensão, as prioridades estratégicas da Audin foram organizadas na tabela abaixo, de acordo com a referência estratégica:

Tabela 1 - Prioridades estratégicas

Referência estratégica	Prioridade estratégica	Observação
Objetivos estratégicos organizacionais: correspondem aos temas relacionados diretamente aos objetivos institucionais da Funai, previstos no PEI e que demandam atuação prioritária da Auditoria Interna em razão de sua relevância estratégica, dos riscos associados e do potencial de geração de valor para a organização.	• Políticas públicas para os povos indígenas • Contratações e aquisições	A prioridade estratégica "Contratações e aquisições" terá foco nas Coordenações Regionais de Suporte (CRSups), podendo contemplar, de forma transversal, aspectos relacionados à execução orçamentária e financeira.
Projetos estratégicos: correspondem a iniciativas institucionais de natureza transversal, consideradas essenciais para o fortalecimento da governança e para o aperfeiçoamento da gestão da Fundação, previstos no PEI.	• Política de gestão de risco institucional • Gestão de pessoas	Sobre a prioridade estratégica "Política de gestão de risco institucional", durante as discussões da equipe, deliberou-se pela atualização da nomenclatura originalmente utilizada na matriz de priorização ("Baixa maturidade em gestão de riscos"), por se entender que a nova denominação representa de forma mais clara o objeto estratégico e mantém maior alinhamento com o PEI.

Iniciativas de apoio à função de auditoria interna: correspondem às iniciativas destinadas ao fortalecimento das capacidades institucionais da Audin e ao aperfeiçoamento do exercício da atividade de auditoria interna, em consonância com a Norma 9.2 das Normas Globais de Auditoria Interna.	• Institucionalização da metodologia e atualização do universo auditável • Crescimento da atuação consultiva	A equipe deliberou pela atualização da nomenclatura da iniciativa originalmente denominada "Necessidade de atualização do universo auditável", passando a adotar a expressão "Institucionalização da metodologia e atualização do universo auditável", de modo a evidenciar que a institucionalização da metodologia constitui condição importante para a manutenção e atualização contínua do universo auditável da Audin.
---	---	--

Fonte: Informação Técnica n° 2/2026/Audin-FUNAI (10484734)

3.5. Validação do Direcionamento Estratégico

As definições estratégicas apresentadas neste Plano de Negócios foram submetidas à validação por meio da **aplicação da matriz SWOT**, ferramenta de análise estratégica utilizada para avaliar a aderência entre as capacidades institucionais da Audin, o ambiente organizacional da Funai e as escolhas estratégicas realizadas. A matriz foi construída de forma participativa pela equipe da Audin, a partir das informações produzidas no Diagnóstico Institucional, na avaliação das capacidades da unidade e na experiência dos servidores quanto ao ambiente interno e externo da Fundação.

A análise confirmou que o direcionamento estratégico definido para o ciclo 2027-2030 apresenta coerência com as condições de atuação da Audin e com os **desafios institucionais** identificados ao longo da construção do Plano de Negócios. Também evidenciou **oportunidades de fortalecimento** institucional e fatores que demandarão acompanhamento permanente para assegurar a implementação bem-sucedida da estratégia.

A seguir apresenta a matriz SWOT consolidada, utilizada como instrumento de validação do direcionamento estratégico da Audin.

Tabela 2 - Matriz SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
• cultura de aprendizagem sólida • boa capacidade adaptativa • multidisciplinaridade da equipe, com capacidade de leitura institucional ampla • comprometimento institucional da equipe • internalização gradual do modelo baseado em riscos • baixa rotatividade da equipe • base normativa consolidada • padrões de execução dos trabalhos de auditoria interna estabelecidos • disponibilidade de sistemas operacionais e ferramentas de produtividade • arranjos de trabalho flexíveis em razão do PGD • mandato do Auditor-Chefe • cultura de integridade consolidada e alto alinhamento aos códigos de conduta	• equipe enxuta para o volume de demandas institucionais e de controle • lacunas em competências voltadas para gestão de dados • risco elevado de sobrecarga nas pessoas da equipe • pouca margem operacional para consultoria estruturada • inexistência de dotação orçamentária específica para atividades de auditoria interna • ausência de rodízio de auditores e de coordenadores de trabalho em relação aos objetos a serem auditados
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
• boa relação com órgãos que compõem o Sistema de Controle Interno e Externo • disponibilidade de novas ferramentas baseadas em inteligência artificial que facilitam o trabalho • ampla disponibilidade de treinamentos	• disponibilidade orçamentária para atender demandas de auditoria interna • baixa compreensão, por parte da alta e média gestão, acerca da função de auditoria interna, comprometendo sua efetividade • demandas intempestivas oriundas da alta gestão

Fonte: Informação Técnica n° 2/2026/Audin-FUNAI ([10484734](#))

O cruzamento entre os quatro quadrantes da matriz, resultou na identificação de iniciativas de gestão capazes de potencializar os pontos fortes para aproveitamento das oportunidades, utilizar os pontos fortes para reduzir os impactos das ameaças, aproveitar oportunidades para superar vulnerabilidades internas e reduzir vulnerabilidades capazes de potencializar os efeitos das ameaças. Nesse sentido, o êxito da estratégia traçada neste Plano de Negócios dependerá não apenas da execução de iniciativas voltadas aos objetos priorizados, mas igualmente do fortalecimento contínuo das capacidades da Audin, como por exemplo, o desenvolvimento de competências em análise e gestão de dados e tecnologias aplicadas à auditoria, o fortalecimento da atuação consultiva, o aprimoramento da comunicação junto às partes interessadas e o aprofundamento da capacidade de avaliação de políticas públicas.

Potencializar capacidades existentes (forças + oportunidades)

- Utilizar a cultura de aprendizagem da equipe e a ampla oferta de capacitações para desenvolver competências em consultoria, gestão e análise de dados, e avaliação de políticas públicas.
- Aproveitar a multidisciplinaridade da equipe e a disponibilidade de ferramentas baseadas em inteligência artificial para ampliar a capacidade analítica dos trabalhos.
- Utilizar a boa relação com órgãos do Sistema de Controle Interno e Externo para absorver boas práticas relacionadas à consultoria
- Aproveitar a internalização gradual do modelo baseado em riscos para apoiar a implementação da Política de Gestão de Riscos institucional.
- Utilizar a estabilidade da equipe, a base normativa consolidada e os padrões metodológicos já estabelecidos para estruturar o crescimento da atuação consultiva sem comprometer a qualidade dos trabalhos.
- Utilizar os sistemas operacionais já disponíveis para apoiar iniciativas de monitoramento.

Utilizar capacidades para enfrentar riscos (forças + ameaças)

- Utilizar a base normativa consolidada e o mandato do Auditor-Chefe para reforçar o papel institucional da auditoria interna perante a alta e média gestão.
- Utilizar a boa capacidade adaptativa da equipe para responder a demandas extraordinárias sem comprometer a atuação estratégica.

- Utilizar os padrões de execução já consolidados para preservar a qualidade dos trabalhos mesmo diante de pressões por demandas intempestivas.
- Utilizar os arranjos flexíveis de trabalho do PGD para ampliar a capacidade de resposta da equipe em cenários de aumento de demanda.
- Fortalecer a comunicação institucional utilizando a experiência acumulada da equipe para reduzir a baixa compreensão sobre o papel da auditoria interna.
- Utilizar a cultura de integridade consolidada e o alinhamento aos códigos de conduta para preservar a objetividade, a independência e a credibilidade da atividade de auditoria interna diante de pressões institucionais e demandas extraordinárias.

Desenvolver capacidades estratégicas (fraquezas + oportunidades)

- Desenvolver competências em gestão e análise de dados, e inteligência artificial aproveitando a ampla oferta de treinamentos disponíveis.
- Estruturar uma trilha de desenvolvimento voltada para consultoria, gestão de riscos e avaliação de políticas públicas.
- Aprimorar métodos e ferramentas de automação para compensar as limitações decorrentes do tamanho reduzido da equipe.
- Aproveitar a disponibilidade de novas tecnologias para aumentar produtividade e reduzir esforços operacionais repetitivos.
- Buscar mecanismos de financiamento e apoio institucional para viabilizar iniciativas de capacitação, tecnologia e fortalecimento da função de auditoria interna.

Reduzir vulnerabilidades (fraquezas + ameaças)

- Mitigar o risco de sobrecarga por meio da definição clara de prioridades estratégicas e critérios para absorção de demandas extraordinárias.
- Estabelecer limites e critérios para atuação consultiva, evitando comprometimento da capacidade operacional da equipe.

- Fortalecer a comunicação institucional para reduzir interpretações equivocadas sobre o papel da Audin e evitar expectativas incompatíveis com sua missão.
- Buscar maior institucionalização do planejamento plurianual da Audin para reduzir os efeitos das demandas intempestivas sobre a execução da estratégia.

Outro aspecto importante é a continuidade da estratégia diante de fatores que possam comprometer sua execução, especialmente demandas extraordinárias, limitações de capacidade operacional e mudanças no ambiente institucional. Esse entendimento reforçou a importância da definição de fatores críticos de sucesso voltados à criação de condições favoráveis para a implementação deste Plano de Negócios.

3.6. Fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso representam as condições institucionais que deverão ser continuamente fortalecidas para viabilizar a implementação da estratégia definida neste Plano de Negócios. Diferentemente das prioridades estratégicas, esses fatores não representam temas de atuação da Audin, mas condições essenciais para que a unidade alcance os resultados pretendidos.

Sua definição decorreu da análise integrada das capacidades institucionais da Audin, da aplicação da matriz SWOT e das deliberações realizadas durante a elaboração do Plano de Negócios. Esses fatores, portanto, **influenciam diretamente a capacidade da unidade de implementar suas prioridades estratégicas** e de ampliar sua contribuição para a governança institucional.

Figura 5 - Fatores críticos de sucesso



Fonte: Informação Técnica n° 2/2026/Audin-FUNAI (10484734)

4. ESTRATÉGIA DA AUDITORIA INTERNA (2027 - 2030)

PRIORIDADE ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META
Políticas públicas para povos indígenas	Agregar valor às políticas públicas voltadas aos povos indígenas por meio da atuação da Auditoria Interna	Quantidade de avaliações realizadas em processos finalísticos	Realizar 2 avaliações baseadas em riscos até 2030
Contratações e aquisições	Fortalecer a governança das contratações públicas com foco nas Coordenações Regionais de Suporte (CRSup)	Número de trabalhos de auditoria realizados	Realizar 1 trabalho de auditoria voltado ao processo de contratação pública promovido pelas CRSups até 2030
Política de gestão de risco institucional	Impulsionar o fortalecimento da gestão de riscos como instrumento de governança e apoio à tomada de decisão	Número de trabalhos de avaliação realizados	Realizar 2 avaliações anuais do grau de maturidade da gestão de riscos da Funai, totalizando 8 avaliações até 2030
Gestão de pessoas	Contribuir para o aperfeiçoamento da gestão de pessoas da Funai	Número de trabalhos de auditoria realizados	Realizar 1 trabalho de auditoria voltado aos processos da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas até 2030
Institucionalização da metodologia e atualização do universo auditável	Institucionalizar uma metodologia padronizada para o mapeamento e atualização do universo auditável	Número de metodologia de mapeamento de universo auditável elaborada	Elaborar a metodologia de mapeamento do universo auditável até o final de 2027
Crescimento da atuação consultiva	Ampliar a atuação consultiva da Auditoria Interna como instrumento de geração de valor para a gestão	Número de ações de comunicação sobre a atividade de consultoria realizadas	Realizar 1 ação anual de divulgação e orientação voltada às unidades organizacionais, totalizando 4 ações até 2030

Fonte: Produto da etapa 4 do Projeto de Elaboração do Plano de Negócios da Audin (10539374).

Tabela criada com o apoio de IA - Microsoft Copilot, em 14 jul. 2026

5. IMPLEMENTAÇÃO E MONITORAMENTO

A implementação da estratégia observará o processo contínuo de planejamento, execução, monitoramento e aperfeiçoamento, assegurando que os objetivos estratégicos definidos para o ciclo 2027 - 2030 sejam incorporados à rotina de gestão da Audin.

A execução da estratégia, portanto, ocorrerá de forma integrada aos instrumentos de planejamento da Audin. Embora o Plano de Negócios estabeleça o direcionamento estratégico de longo prazo, sua operacionalização ocorrerá, anualmente, por meio do **Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT)**, instrumento responsável por definir os trabalhos de avaliação, consultoria e demais atividades a serem desenvolvidos em cada exercício. Dessa forma, as ações previstas no PAINT deverão guardar alinhamento com as prioridades estratégicas, os objetivos, as metas e os indicadores definidos neste Plano, assegurando coerência entre o planejamento estratégico e sua execução operacional.

O monitoramento da estratégia será realizado de forma contínua pela Audin, tendo como principal referência os indicadores e as metas estabelecidos. O acompanhamento sistemático desses indicadores permitirá **avaliar a evolução dos resultados alcançados, identificar eventuais desvios em relação às metas pactuadas e subsidiar a adoção tempestiva de medidas destinadas ao aperfeiçoamento da implementação da estratégia.**

Ao final de cada exercício, os resultados obtidos com a implementação da estratégia deverão subsidiar tanto a elaboração do Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna (RAINT), no que couber, quanto o planejamento do exercício seguinte. Essa sistemática permitirá estabelecer um ciclo permanente de retroalimentação entre planejamento, execução, avaliação e melhoria contínua, fortalecendo a capacidade institucional da Audin de responder às mudanças do ambiente organizacional e de ampliar sua contribuição para o alcance dos objetivos da Fundação.

6. RECURSOS NECESSÁRIOS

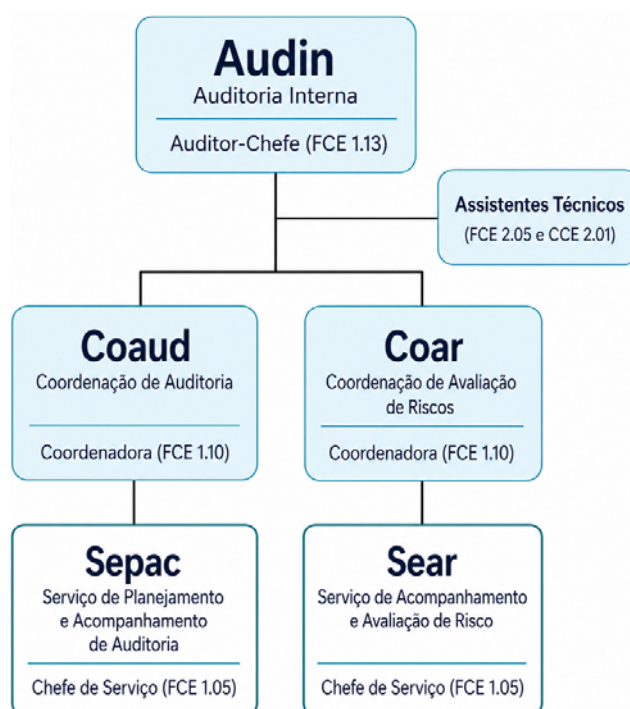
A implementação da estratégia estabelecida neste Plano de Negócios depende da disponibilidade de recursos compatíveis com os objetivos definidos para o ciclo 2027 - 2030. Os recursos descritos neste tópico representam as condições estruturais mínimas consideradas necessárias para que a Audin execute suas atribuições legais, implemente as iniciativas previstas neste Plano de Negócios e alcance os objetivos estratégicos estabelecidos para o próximo quadriênio.

6.1. Recursos humanos

A principal capacidade da Audin reside em sua equipe de servidores. Em razão da natureza da atividade de auditoria interna governamental, a qualidade técnica, a experiência profissional e o desenvolvimento contínuo das competências dos auditores constituem fatores essenciais para a implementação deste Plano de Negócios.

A Audin conta com uma equipe composta por 9 (nove) servidores efetivos, dos quais 7 (sete) pertencem ao quadro permanente da Funai, 1 (um) é servidor com exercício descentralizado para a Funai e 1 (um) servidor é requisitado de outro órgão da Administração Pública Federal. A unidade é chefiada pelo Auditor-Chefe, responsável pela direção da Audin no que tange à execução das atribuições regimentais, contando com a seguinte estrutura de cargos e funções, em apoio à atividade de auditoria:

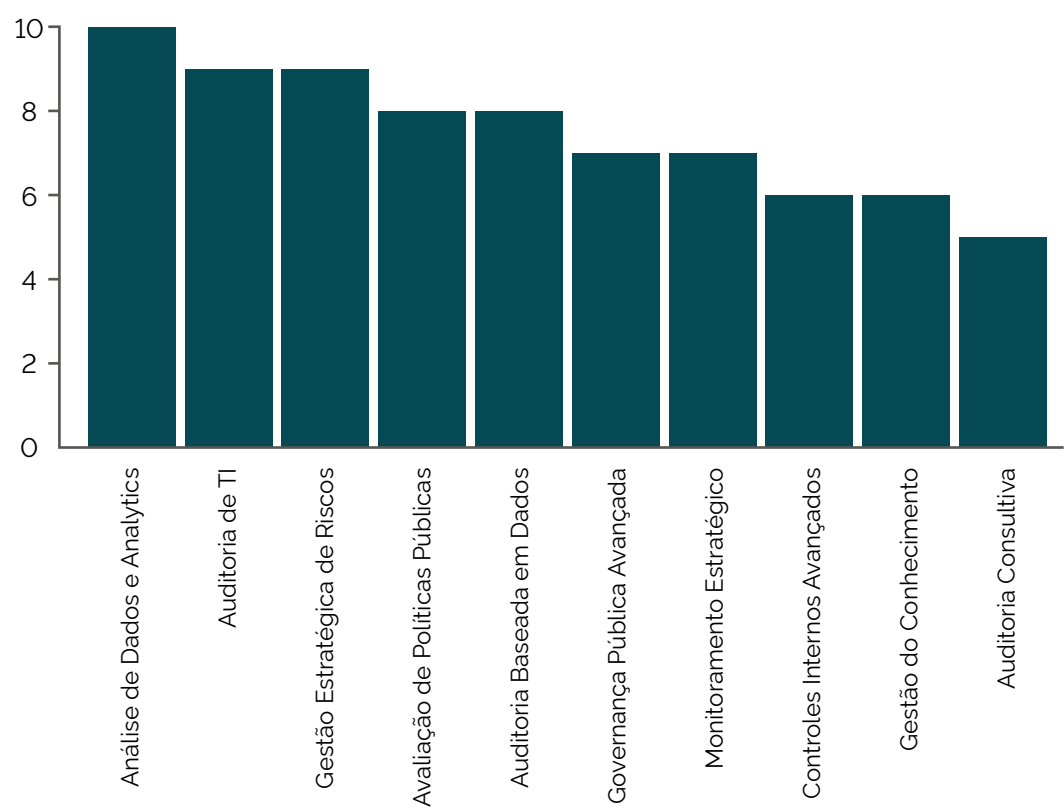
Figura 6 - Estrutura de cargos/funções da Audin



Fonte: Elaboração Audin/Funai

Essa estrutura foi considerada durante definição das prioridades estratégicas para o ciclo 2027 - 2030. Além do quantitativo de servidores, a implementação da estratégia depende da manutenção e do desenvolvimento das competências técnicas da equipe. Nesse sentido, a Audin buscará promover continuamente a capacitação de seus servidores em temas relacionados à auditoria interna governamental, governança, gestão de riscos, controles internos, análise de dados, tecnologia da informação, consultoria e demais assuntos considerados relevantes para ampliar a capacidade de atuação da Audin, sendo este, inclusive, um fator crítico de sucesso, conforme tópico 3 deste Plano de Negócios. Os temas elencados, resultantes da análise de capacidades da Audin, constituem subsídios para a apresentação de necessidades de desenvolvimentos no âmbito da elaboração do **Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)**, enquanto instrumento da **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP)**, coordenada pela área de Gestão de Pessoas da Funai.

Gráfico 1 - Potenciais estratégicos a desenvolver pela Audin



Fonte: Análise 5 (10346879)

Sempre que a natureza ou a complexidade dos trabalhos exigir conhecimentos especializados não disponíveis internamente, a Audin poderá recorrer a especialistas externos, os quais deverão assinar Termo de Confidencialidade e Objetividade, conforme previsto no [Estatuto da Audin](#), para complementar sua capacidade operacional, preservando sua independência e responsabilidade sobre os resultados produzidos.

6.2. Recursos tecnológicos e sistema de apoio

A utilização intensiva de recursos tecnológicos constitui elemento essencial para o aumento da eficiência, da qualidade e da tempestividade dos trabalhos desenvolvidos pela Audin. Nesse contexto, a estratégia da Audin pressupõe a utilização de soluções tecnológicas que apoiem o planejamento, a execução, o monitoramento e a gestão das atividades de auditoria.

Entre os principais sistemas utilizados pela unidade destacam-se:

- **e-CGU:** utilizado para planejamento, execução e monitoramento das atividades de auditoria interna;
- **Conecta-TCU:** plataforma de serviços digitais do Tribunal de Contas da União (TCU), utilizada pela Audin para monitorar Acórdãos expedidos pela Corte de Contas que tenham a Funai como parte interessada;
- **Sistema Eletrônico de Informações (SEI):** empregado na tramitação dos processos administrativos;
- **Microsoft 365:** serviço de assinatura da Microsoft que oferece acesso a aplicativos de produtividade (como Word, Excel e PowerPoint), serviços em nuvem e ferramenta de inteligência artificial (Copilot);

- **Planilhas eletrônicas (AUDIN-Monitoramento.xls, CGU-Monitoramento.xls e TCU-Monitoramento.xls):** ferramentas utilizadas para o monitoramento de solicitações, recomendações e determinações dos órgãos de controle interno e externo;
- **Sistema PGD Petrvs:** ferramenta de gestão de equipes utilizada para o acompanhamento e avaliação das entregas dos servidores da Audin no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho - PGD

Durante a vigência deste Plano, a unidade buscará ampliar a utilização de ferramentas de análise de dados e de soluções tecnológicas aplicadas à auditoria interna, fortalecendo a adoção de técnicas de auditoria assistidas por computador e automação de atividades repetitivas, visando apoiar a execução dos trabalhos e o acompanhamento da estratégia. Essa diretriz está alinhada às práticas de gerenciamento da atividade de auditoria no âmbito do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (*Internal Audit Capability Model - IA-CM*) para o Setor Público, do Instituto dos Auditores Internos (*The Institute of Internal Auditors - IIA*), que reconhece a tecnologia como elemento estruturante da capacidade institucional da unidade.

6.3. Recursos materiais

A disponibilidade de recursos materiais adequados constitui condição importante para o funcionamento da Audin e para a execução eficiente das atividades de avaliação, consultoria e gestão da unidade. Esses recursos compreendem a infraestrutura física e os equipamentos necessários ao desenvolvimento dos trabalhos, **proporcionando condições adequadas para o desempenho das atividades presenciais e híbridas realizadas pela equipe.**

Entre os principais recursos materiais necessários à execução das atividades da Audin destacam-se o espaço físico destinado ao funcionamento da unidade, salas de trabalho e de reuniões, computadores conectados à internet e à rede corporativa da Funai, aparelhos de telefonia fixa, equipamentos de videoconferência, impressoras, armários para guarda de documentos, mobiliário de escritório e demais equipamentos de apoio administrativo indispensáveis ao desenvolvimento das atividades de auditoria interna.

Embora parcela significativa da equipe da Audin participe do **Programa de Gestão e Desempenho (PGD)**, e execute parte de suas atividades em regime de teletrabalho, a infraestrutura física da unidade permanece essencial para o adequado funcionamento da Audin. A realização de reuniões presenciais, o atendimento a gestores e unidades auditadas, a condução de atividades colaborativas, a guarda de documentos e bens patrimoniais, bem como a execução de atividades que exijam acesso às dependências da Fundação, demandam a manutenção de ambiente físico estruturado e permanentemente disponível.

Além disso, a infraestrutura material deve proporcionar condições para a integração entre as atividades presenciais e remotas, assegurando que a equipe disponha dos recursos necessários para o desenvolvimento dos trabalhos, independentemente do regime de execução adotado. Nesse sentido, a manutenção e a atualização dos equipamentos e da infraestrutura física da unidade constituem fatores relevantes para a continuidade dos serviços prestados pela Audin e para a implementação da estratégia estabelecida neste Plano de Negócios.

6.4. Recursos orçamentários

A Audin não dispõe de dotação orçamentária específica para custeio de suas atividades. Os recursos necessários ao funcionamento da unidade são providos por meio das dotações orçamentárias consignadas à própria Funai pela **Lei Orçamentária Anual (LOA)**, observadas as prioridades institucionais, a disponibilidade orçamentária e financeira e os procedimentos internos de execução da despesa.

Nesse contexto, o Estatuto da Audin prevê em seu art. 14 que deverá ser previsto orçamento para a realização das atividades de Auditoria Interna Governamental e para a capacitação do pessoal correspondente. Assim, a implementação deste Plano de Negócios dependerá da adequada provisão de recursos destinados, entre outros aspectos, à capacitação da equipe, aquisição de soluções tecnológicas, participação em eventos técnicos, concessão de diárias e passagens para execução de trabalhos de auditoria, contratação de serviços especializados quando necessária e demais despesas indispensáveis ao regular funcionamento da unidade.

Considerando que a implementação deste Plano de Negócios será operacionalizada, anualmente, por meio do **Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT)**, a Audin submeterá à apreciação da Diretoria Colegiada (Dircol), nos termos do § 2º do art. 25 do seu Estatuto, a proposta do planejamento anual acompanhada da estimativa dos recursos necessários à execução das atividades de Auditoria Interna Governamental. Após sua aprovação, caberá à Presidência da Funai, na qualidade de unidade de reporte administrativo da Audin, nos termos do art. 26 do Estatuto, adotar as providências necessárias para assegurar a disponibilização dos recursos requeridos para a execução do Plano.

A adequada disponibilização desses recursos constitui condição relevante para que a Audin mantenha sua capacidade operacional, preserve sua independência técnica e execute os serviços previstos em seu Plano Anual de Auditoria Interna e neste Plano de Negócios, contribuindo para o fortalecimento da governança e para a geração de valor à Funai.

7. REVISÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

Embora concebido para vigorar durante o período de 2027 a 2030, este Plano de Negócios **não possui caráter estático**. Mudanças significativas no ambiente institucional, na estrutura organizacional da Funai, na legislação aplicável, nas Normas Globais de Auditoria Interna, nas diretrizes do órgão central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal ou nas capacidades da Audin poderão justificar sua revisão anual, total ou parcial, sempre que essas alterações comprometerem a atualidade ou a efetividade do direcionamento estratégico estabelecido.

A periodicidade da revisão do Plano de Negócios encontra respaldo no parágrafo único do art. 15 do Estatuto da Audin e se fundamentará em análise técnica que demonstre a necessidade de alteração da estratégia a partir das condições acima apresentadas, indicando seus impactos sobre os objetivos, metas, indicadores ou prioridades estratégicas da unidade. Eventuais revisões deverão preservar a coerência metodológica do Plano e observar os mesmos princípios que orientaram sua elaboração, assegurando que as alterações permaneçam alinhadas às necessidades institucionais da Fundação e às expectativas das partes interessadas.

O processo de revisão do Plano de Negócio da Audin, portanto, deve incluir as seguintes etapas:

- realização de reunião de planejamento com a equipe da Audin para analisar a execução do Plano e identificar os fatores que justifiquem sua revisão;
- coleta de informações sobre as mudanças ocorridas no ambiente interno e externo desde a última revisão;
- análise das informações coletadas para identificar os elementos do direcionamento estratégico que demandam atualização;
- realização das alterações necessárias no Plano de Negócios; e
- submissão de versão revisada à aprovação da autoridade máxima da Funai.

Dessa forma, conclui-se o ciclo de gestão da estratégia da Audin, conforme demonstrado na **figura 7**:

Figura 7 - Ciclo de gestão estratégica da Audin



Fonte: Elaboração Audin/Funai, com apoio de IA - Microsoft Copilot, em 15 jul. 2026

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Plano de Negócios da Audin **estabelece o direcionamento estratégico da unidade para os próximos quatro anos (2027 - 2030)**, traduzindo em prioridades, objetivos, metas, indicadores e mecanismos de acompanhamento, proporcionando uma atuação cada vez mais orientada à geração de valor, à melhoria contínua e ao fortalecimento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos da Funai.

O êxito da estratégia dependerá do comprometimento da equipe da Audin, do apoio da alta administração e da adequada disponibilização dos recursos humanos, materiais, tecnológicos e orçamentários necessários à sua implementação. Da mesma forma, exigirá acompanhamento contínuo dos resultados, capacidade de adaptação às mudanças do ambiente institucional e compromisso permanente com o aperfeiçoamento das práticas de auditoria interna.

Ao final do período de vigência, espera-se que as ações desenvolvidas no âmbito deste Plano contribuam para consolidar a Audin como unidade estratégica da Funai, reconhecida por sua capacidade de gerar valor, fortalecer a governança institucional e apoiar a implementação de políticas públicas voltadas à proteção e à promoção dos direitos dos povos indígenas. Assim, este Plano de Negócios passa a constituir o **principal instrumento de orientação estratégica da Audin**, servindo de referência para a atuação da unidade durante todo o ciclo 2027 - 2030 e para a construção dos resultados que se pretende alcançar nesse período.

Com a aprovação deste Plano de Negócios pela Presidenta da Funai, a Audin **reforça sua atuação técnica, a geração de valor público e o fortalecimento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos da Fundação**, orientando sua atuação estratégica durante o ciclo 2027-2030.