



Ministério do Meio Ambiente e  
Mudança do Clima  
Instituto Brasileiro do Meio Ambiente  
e dos Recursos Naturais Renováveis  
Auditoria Interna

# PLANO DIRETOR



Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima  
Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos  
Naturais Renováveis  
Auditoria Interna

# PLANO DIRETOR

ELABORAÇÃO E REVISÃO  
Equipe da Auditoria Interna

<https://www.gov.br/ibama/pt-br/auditoria.sede@ibama.gov.br>

**MINISTRA**

Marina Silva

**PRESIDENTE**

Rodrigo Antonio de Agostinho Mendonça

**AUDITOR INTERNO**

Stênio Grangeiro Loureiro

**COORDENADOR DE AUDITORIA DE CONFORMIDADE**

Sinfronio Sousa Silva

**COORDENADOR DE AUDITORIA OPERACIONAL**

Roberto Corder

**DIVISÃO DE APOIO À AUDITORIA INTERNA**

Gabriela Barbosa Ferreira

**SERVIÇO DE APOIO À AUDITORIA INTERNA**

Miucha Micheli Figueiredo Magalhães

Raphael Souza de Melo

**EQUIPE DA AUDITORIA INTERNA**

Antônio Jose Soares Junior

Cláudia Mendes Moreira

Denise Lys Cordeiro dos Santos

Eric Fischer Rempe

Hamilton Everton Lima Junior

José Douglas Oliveira da Silva

José Mateus Ventura

Josias Farias Corecha

Madaí Rodrigues da Costa Viana

Modemir Vieira Batista

Naciclene Farias da Silva

**EQUIPE DE APOIO**

André Teófilo dos Santos

Adriana da Silva Pinheiro

Maria de Fátima Vieira de Queiroz

## Sumário

1. INTRODUÇÃO	5
2. METODOLOGIA	6
3. ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA AUDITORIA INTERNA	8
4. REFERENCIAL ESTRATÉGICO DA AUDITORIA INTERNA	11
4.1. MISSÃO	12
4.2. VISÃO	12
4.3. VALORES	12
4.4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	13
5. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	13
5.1 ANÁLISE DO AMBIENTE	13
5.2. PROJETO ESTRATÉGICO IA-CM	15
6. MAPA ESTRATÉGICO	17
7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	18
7.1. PERSPECTIVA PESSOAS E RECURSOS	18
7.2. PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS	19
7.3. PERSPECTIVA RESULTADOS	19
8. METAS E INDICADORES	20
9. MONITORAMENTO DAS METAS	21
10. CONSIDERAÇÕES FINAIS	22

# 1. Introdução

Com o objetivo de agregar valor à missão institucional do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), que é a de formular e implementar políticas públicas ambientais visando proteger o meio ambiente e promover o desenvolvimento socioeconômico sustentável, à unidade de Auditoria Interna (Audit) compete:

I - Assessorar o Presidente e os demais Dirigentes do Ibama na garantia da regularidade e no controle da gestão institucional;

II- Prestar apoio aos órgãos de controle interno e externo da União no âmbito de suas competências;

III - Acompanhar, orientar, fiscalizar e avaliar os resultados quanto à legalidade, à eficiência, à eficácia, à efetividade da gestão orçamentária, financeira, contábil, patrimonial e dos recursos humanos do Ibama;

IV - Implementar o Manual Administrativo da Auditoria Interna com base nas boas práticas nacionais e internacionais de auditoria; e

V - Elaborar o Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna - PAINT, o Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna - RAINT e Pareceres da Auditoria Interna.

Tais competências garantem o apoio da unidade à estrutura de governança, à alta administração e às unidades tático-operacionais para realização da missão e dos objetivos estratégicos da organização.

Acrescenta-se que, para enfrentar os desafios sociais e econômicos do cenário atual, existe uma preocupação crescente em criar controles eficazes e eficientes, com a finalidade de conferir maior segurança ao funcionamento da administração pública, a qual busca o bem comum e o atendimento das necessidades dos cidadãos.

Nesse sentido, é fundamental que a atividade de auditoria seja proativa e preventiva, com atuação mais analítica e consultiva, e foco em eficiência, eficácia e economia dos sistemas públicos, processos e operações, em vez de práticas puramente processuais. Uma atuação que se alinha com a política de gestão de riscos e de integridade, na medida que tem como principal produto uma avaliação dos controles sobre os riscos operacionais e de integridade.

Nos últimos anos a Auditoria Interna vem buscando o aprimoramento e a reestruturação de suas atividades com o foco na melhoria da gestão. Com esse objetivo, já foram realizados os seguintes trabalhos: adesão ao Sistema E-aud da CGU para monitoramento das recomendações emitidas pelo órgão; utilização do Conecta TCU como ferramenta de comunicação e acompanhamento das demandas entre os órgãos; reformulação do Manual de Auditoria Interna; publicação do Estatuto da Auditoria Interna; aperfeiçoamento do Plano de Providências para monitoramento e controle das recomendações de auditoria; elaboração do Plano de Gestão e

Melhoria da Qualidade, além da mudança de paradigma com a execução de auditorias operacionais.

Assim, para que a Auditoria Interna do Ibama cumpra seu propósito, é relevante estabelecer um planejamento periódico, apresentado por meio deste Plano Diretor, com o propósito de divulgar objetivos e metas da unidade onde são abordados os temas relacionados a sua atividade-fim e os referentes à gestão da Auditoria Interna no Ibama.

O presente Plano Diretor foi elaborado com base nas diretrizes técnicas da Controladoria Geral da União e no Planejamento Estratégico Integrado do Ministério do Meio Ambiente e de duas Entidades Vinculadas 2020/2023 (Portaria Conjunta nº 266, de 17 de junho de 2020). Com duração quadrienal, as atividades abrangem os anos de 2023 a 2026.

Ressalta-se que o presente Plano foi concebido de modo a apresentar, sempre que possível, aspectos mais relevantes sobre as principais rotinas e procedimentos, sem a preocupação de um maior detalhamento acerca de definições ou ações. A abordagem aqui adotada reflete o grau de conhecimento de temas associados à auditoria obtidos em cursos de formação e manuais produzidos por instituições de referência, nacionais e internacionais, bem como as diretrizes normativas que regulam a atividade de auditoria interna no Poder Executivo Federal.

## 2. Metodologia

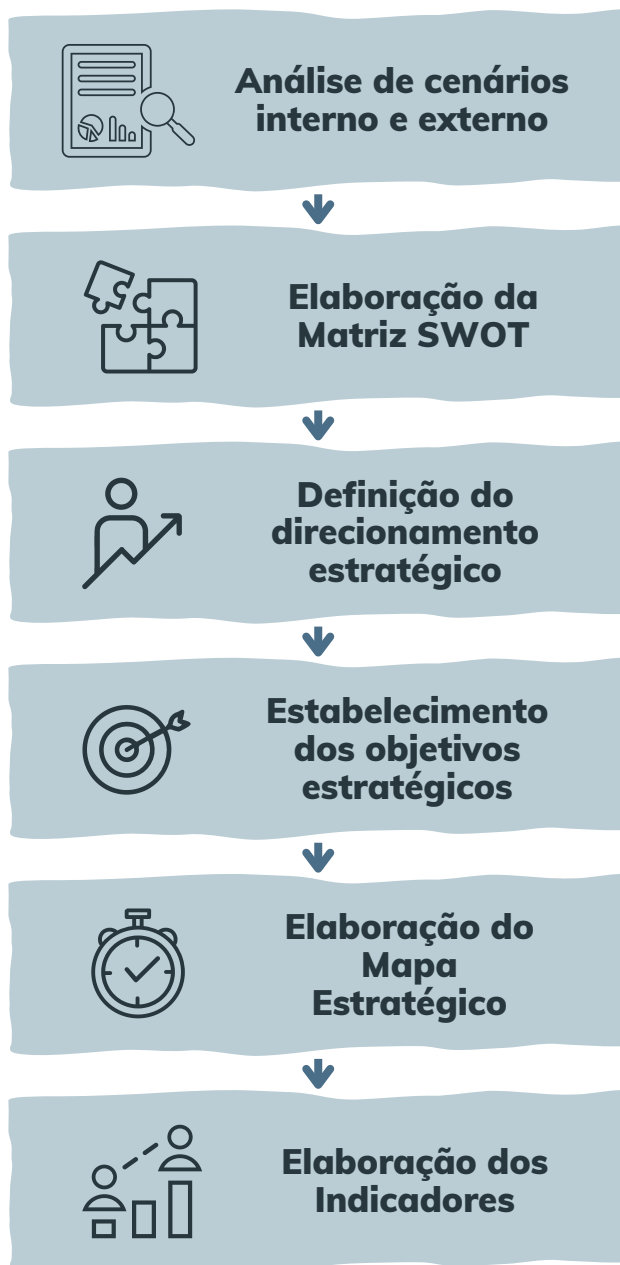
O Plano Diretor da Auditoria Interna do Ibama foi elaborado tendo como base: a) normativos da Controladoria Geral da União; b) as orientações do Instituto dos Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors – IIA) do Brasil; e c) a metodologia de avaliação sobre a maturidade organizacional da atividade de auditoria interna exercida pelo Ibama com base no modelo IA-CM (Modelo de Capacidade e Maturidade da Auditoria Interna).

O Processo de Elaboração do Plano Diretor define e detalha as fases e atividades que compõem o planejamento e resguardam a respectiva qualidade.

O Planejamento da atuação da Auditoria Interna do Ibama se materializa em dois instrumentos de perspectivas temporais distintas:

- **Plano Diretor:** estabelece as diretrizes e respectivas metas para um ciclo de 4 (quatro) anos.
- **Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna (Paint):** estabelece os trabalhos prioritários a serem realizados anualmente.

Esse Plano Diretor compreende as iniciativas que a Auditoria Interna do Ibama conduzirá no período de 2023 a 2026 para dar cumprimento aos objetivos definidos no seu Mapa Estratégico e foi desenvolvido, observando as seguintes etapas:

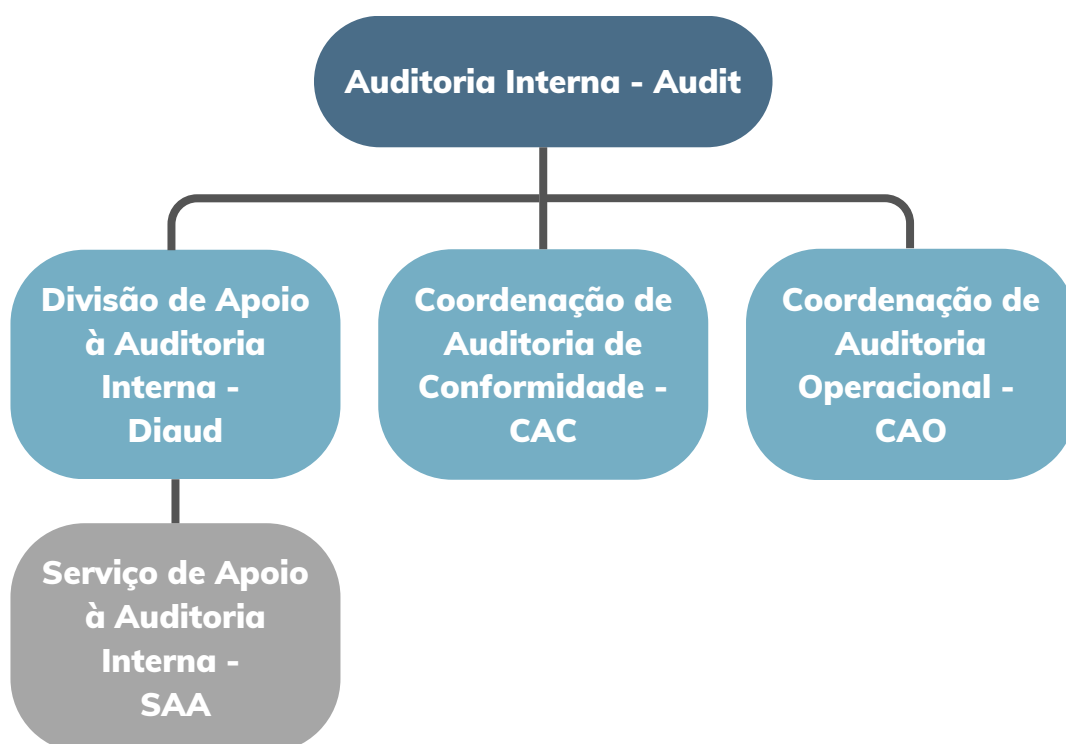


### 3. Estrutura e funcionamento da Auditoria Interna

A Auditoria Interna é um órgão seccional da estrutura organizacional, ligado diretamente à presidência do Ibama, conforme previsto no Regimento Interno do Instituto. Por fazer parte do Sistema de Controle Interno do poder executivo federal, a auditoria interna está sujeita à orientação normativa e supervisão técnica da Controladoria Geral da União - CGU. Tem como principal função adicionar valor e contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da Unidade, fornecendo avaliação, assessoria e aconselhamento baseados em risco, auxiliando os gestores no desempenho de suas funções, por meio do fornecimento de análises, apreciações, recomendações e comentários pertinentes aos atos e fatos examinados. Nesse sentido, o trabalho do auditor interno permeia as fases das atividades do negócio, de forma a obter uma visão mais completa das operações e dos procedimentos administrativos.

Interage diretamente com o Conselho Gestor do Ibama, sendo formalmente responsável pelo assessoramento no cumprimento dos objetivos institucionais, no apoio aos órgãos de controle interno da União e no acompanhamento, orientação, fiscalização e avaliação dos resultados institucionais nos seus aspectos de legalidade, eficiência, eficácia e efetividade da gestão orçamentária, financeira, contábil, patrimonial e dos recursos humanos do Ibama.

A unidade subdivide-se nas seguintes áreas:





Coordenação de Auditoria de Conformidade: realizar auditoria, fiscalização e avaliação quanto a obtenção de evidências para verificar se certas atividades financeiras, contratações ou atividades operacionais finalísticas de um objeto de auditoria selecionado obedecem às condições, às regras e aos regulamentos a ele aplicáveis. Para o Ibama, a avaliação da conformidade com a legislação ambiental e com critérios de sustentabilidade, tanto de atividades finalísticas, como de atividades meio, vem ganhando cada vez mais relevância e destaque.

Coordenação de Auditoria Operacional: realizar auditoria, fiscalização e avaliação de evidências a respeito da economicidade, eficiência, eficácia e efetividade das atividades operacionais de um objeto de auditoria, podendo ser este, por exemplo, um órgão ou uma entidade, um departamento, uma política pública, um processo ou uma atividade. Possui a finalidade de verificar se os objetivos estabelecidos vêm sendo alcançados.

Divisão de Apoio à Auditoria Interna: propor normatização, sistematização e padronização de procedimentos operacionais das atividades da Auditoria Interna; orientar as unidades da Auditoria Interna na interlocução com outros órgãos e na definição de métodos e técnicas para realização dos trabalhos; monitorar e avaliar qualitativa e quantitativamente os processos de trabalho relativos às atividades de auditoria interna; ações relacionadas a melhoria de qualidade da auditoria interna; produzir informações, no âmbito de atuação da Auditoria Interna, para compor os instrumentos de planejamento.

Serviço de Apoio à Auditoria Interna: executar as atividades de apoio técnico e administrativo necessárias ao funcionamento da Auditoria Interna; monitorar o atendimento às recomendações dos órgãos de controle interno e externo da União.

A Auditoria Interna do Ibama é a unidade responsável pela avaliação da execução e operacionalização dos mecanismos de controles internos da gestão, bem como pela avaliação da supervisão dos controles internos, exercidas com objetividade e autonomia técnica.

A estrutura de controles internos da Auditoria Interna atua conforme o Modelo das Três Linhas, estabelecido na Declaração de Posicionamento do Instituto dos Auditores Internos - IIA, a qual atribui de maneira clara a responsabilidade de todos os envolvidos, provendo uma atuação coordenada e eficiente, sem sobreposições ou lacunas.



A Auditoria Interna executa a 3ª linha, que tem o papel de avaliar a atuação da 1ª linha (gerências das áreas e processos operacionais – coordenadorias, seções e gestores de contratos) e da 2ª linha (áreas responsáveis por estruturar e implantar políticas e supervisionar o funcionamento dos mecanismos – áreas coordenadoras de políticas transversais, comitês e setorial contábil).

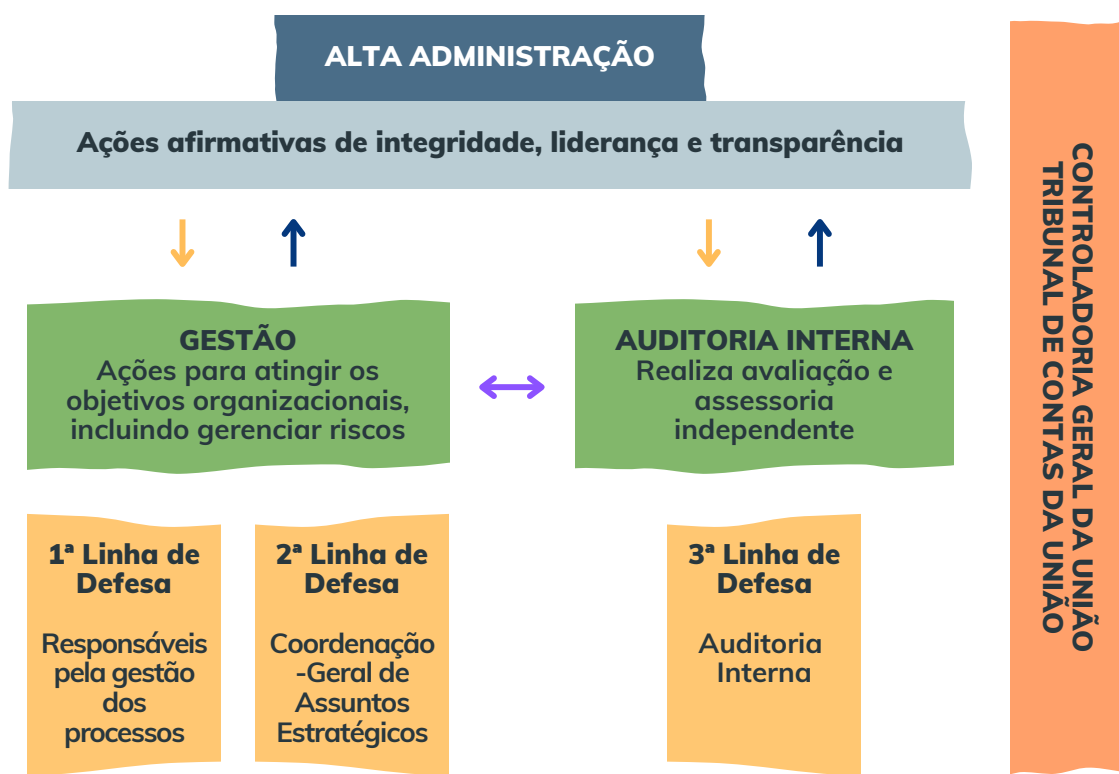
Para o IIA, as três linhas de defesa devem existir em todas as organizações não importando o tamanho ou a complexidade do negócio, pois isso assegura a efetividade do gerenciamento de riscos.

O modelo ressalta que o alto nível de independência da auditoria interna não está disponível nas outras linhas de defesa, nem mesmo na segunda. Para manter essa independência, não é aconselhável que se atribua à auditoria interna responsabilidades de gestão, como por exemplo, coordenar ou gerenciar o processo de gestão de riscos da organização.

A principal função da auditoria interna é prover avaliações independentes sobre a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos, incluindo a forma como a primeira e a segunda linhas de defesa alcançam os objetivos de gerenciamento de riscos e controle.

Os resultados das avaliações e consultorias feitas pela Auditoria Interna são apresentados às áreas auditadas, com sugestões de providências para aprimorar os processos e controles, e à alta administração, com possíveis melhorias quanto à liderança e à supervisão da governança e da gestão de riscos.

Em síntese, o Modelo das Três Linhas pode ser representado no Ibama, conforme abaixo, consideradas as adaptações do modelo IIA:



LEGENDA:

↑ Prestação de contas, reporte

↓ Delegar, orientar, alocar recursos, supervisão

↕ Alinhamento, comunicação, coordenação, colaboração

## 4. Referencial Estratégico da Auditoria Interna

A Auditoria Interna do Ibama é uma atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações da organização. Deve buscar auxiliar o Ibama a realizar seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos.

As atividades da Auditoria Interna do Ibama estão sujeitas à orientação normativa e supervisão técnica da Secretaria Federal de Controle Interno - SFC/CGU, devendo adotar, no que couber, os padrões definidos e as práticas recomendadas pelo Tribunal de Contas da União e pela Controladoria Geral da União, em estrita observância às melhores práticas de Governança, com fundamento nos dispositivos legais e regulamentares vigentes.

Nesse sentido, a estratégia de atuação da Auditoria Interna do Ibama é pautada pelo Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT) e materializada no Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna (RAINT), previstos na Instrução Normativa CGU nº05/2021, os quais deverão ser elaborados e apresentados anualmente à SFC/CGU.

Dessa forma, o presente referencial estratégico setorial compreende a missão, a visão e os fatores críticos de sucesso preponderantes para a Auditoria Interna. Quanto aos valores, adota e incentiva: a ética, a efetividade, a independência e a transparência.

#### **4.1. Missão**

Promover o aperfeiçoamento e a transparência da Gestão Pública, a prevenção e o combate à corrupção, por meio de avaliação e controle das políticas públicas e da qualidade do gasto.

#### **4.2. Visão**

Ser reconhecida como unidade de efetiva agregação de valor ao Ibama e parceira na construção de uma Administração Pública íntegra, participativa, transparente, eficiente e eficaz.

#### **4.3. Valores**

Os valores que a Auditoria Interna incorpora no exercício de suas funções e relações são: ética, efetividade, independência e transparência.

**Ética:** apresentar comprometimento moral e respeito social na realização de todas as ações e serviços de auditoria interna.

**Efetividade:** fazer o que tem que ser feito, atingindo os objetivos traçados e utilizando os recursos da melhor forma possível.

**Independência:** atuar com imparcialidade, liberdade e autonomia, de forma a evitar a interveniência de qualquer interesse que não o público

**Transparência:** assumir atitude proativa de visibilidade de todas as atividades e processos ostensivos de auditoria, visando à assertividade e o aumento de contribuição para melhorias constantes.

#### 4.4. Fatores críticos de sucesso

São elementos fundamentais para o êxito das atribuições da Auditoria Interna no alcance dos objetivos traçados no mapa estratégico setorial da unidade, bem como são requisitos para o cumprimento da missão de proteger e aumentar o valor do Ibama, por meio de avaliação, consultoria e conhecimentos objetivos baseados em riscos:

**Objetividade:** esse fator fundamenta-se nos pilares da integridade, da responsabilização e da independência. A Auditoria Interna pauta-se pela integridade ao alinhar-se de modo consistente a valores, princípios e normas éticas voltados ao sustento e priorização do interesse público em suas atribuições. A responsabilização está no ato de a Auditoria Interna buscar a demonstração de que os recursos foram geridos e controlados, em conformidade com as leis, para o alcance dos objetivos e metas. É dessa forma que a Auditoria Interna se consubstancia em fonte objetiva de avaliação e consultoria independente para a governança e a gestão do Ibama.

**Comunicação:** a adequada comunicação propicia um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações com outras unidades. Esse fator envolve requisitos relacionados a assertividade, efetividade e alinhamento. A Auditoria Interna busca ser assertiva com as partes interessadas, de forma a promover a eficácia e a efetividade por meio de sua atuação, bem como busca alinhar o conhecimento e as expectativas das equipes e partes em relação aos trabalhos de auditoria.

**Alinhamento estratégico:** este fator relaciona-se com a busca pela melhoria contínua, o foco em resultados e a significância dos objetos de auditoria. A Auditoria Interna visa a melhoria contínua dos processos de trabalho e dos resultados, planejando sua atuação com base na significância do objeto auditado para a estratégia do Ibama e de forma alinhada com os planos das unidades e com a estratégia organizacional.

## 5. Diagnóstico Situacional

### 5.1. Análise do Ambiente

O diagnóstico situacional do ambiente da Auditoria Interna foi realizado após a realização do Workshop Plano de Negócio da Auditoria Interna, que contou com a participação de todos os servidores lotados na área e com uma roda de conversa com um servidor da CGU. Durante o evento foram discutidos pontos relevantes e esclarecidos questionamentos. O passo seguinte foi a identificação e a seleção das características ambientais como pontos fortes ou fracos, oportunidades ou ameaças.

As informações foram consolidadas em uma matriz SWOT - Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades), Threats (Ameaças) - as forças e fraquezas do ambiente interno à unidade, bem como as ameaças e oportunidades de seu ambiente externo.

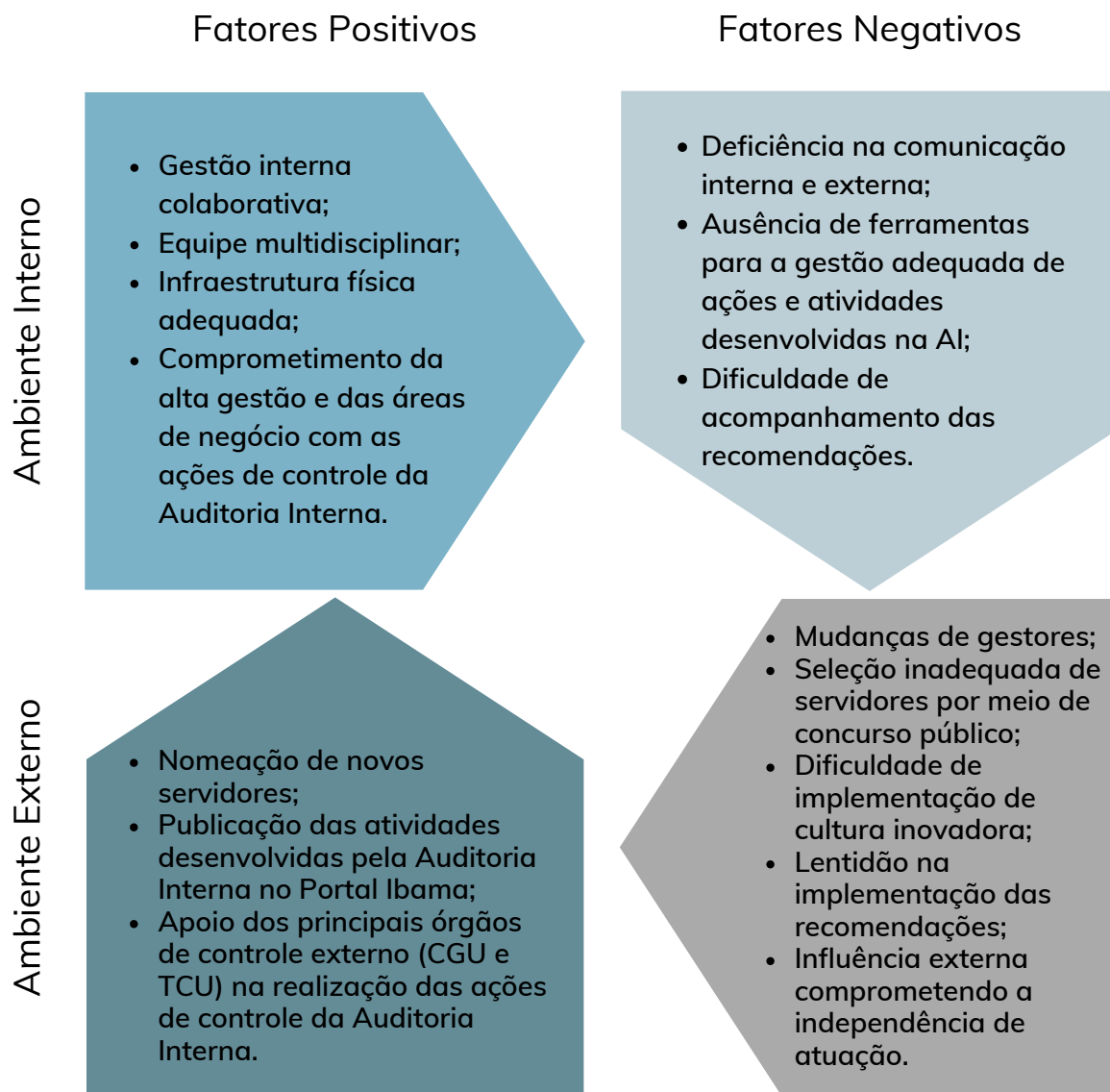
A análise revelou, dentre os pontos fortes da Auditoria Interna, vinculação à unidade superior do Ibama; tempo adequado para execução dos trabalhos; servidores qualificados e proativos na equipe; local de trabalho espaçoso, novo, limpo e silencioso; gestão que incentiva à capacitação dos servidores; autonomia da Auditoria interna no planejamento e na realização de suas atividades típicas; possibilidade de simplificação de processos internos; possibilidade de contabilização de benefícios da atividade de auditoria; equipe com interesse em contribuir com soluções; equipe composta por multidisciplinaridade de formações e experiências; servidores dispostos a trabalharem em equipe com harmonia.

No que se refere aos pontos fracos, tiveram destaque: carência de feedback individual para os servidores visando reconhecer suas contribuições positivas e possibilitar eventual correção de deficiências; carência de medidas para promoção e fortalecimento de lideranças internas; ausência de conhecimento dos servidores do Ibama sobre as competências da Auditoria Interna; necessidade de aperfeiçoar a tomada de decisão sobre temas que envolvam a equipe, de forma a possibilitar a equipe sentir-se (e efetivamente ser) parte na tomada de decisão; necessidade de melhoria na comunicação interna da unidade; falta de utilização de um sistema informatizado para gerenciamento e controle das ações e atividades desenvolvidas no âmbito da Auditoria Interna; dificuldade de acompanhamento das recomendações.

Dentre as oportunidades foram identificadas: nomeação de novos servidores; apoio da alta Administração na realização das ações de controle da Auditoria Interna; publicização das atividades desenvolvidas pela unidade de Auditoria Interna no site do Ibama; melhorar e capacitar a equipe de auditoria com cursos, congressos e fóruns atinentes ao trabalho; aperfeiçoar o conhecimento e capacidade técnica da equipe.

Quanto às ameaças, apontaram-se: mudanças dos gestores; seleção de candidato por meio de concurso público sem a exigência de conhecimentos específicos compatíveis para o exercício na unidade; evasão dos servidores em virtude de aprovação em outros concursos públicos cuja remuneração seja superior; dificuldade de implementação de cultura inovadora; lentidão na implementação das recomendações; dificuldade de fazer um trabalho com independência, por conta de pessoas ou áreas influentes.

A matriz abaixo sintetiza os fatores levantados no ambiente de atuação da Auditoria Interna:



## 5.2. Projeto Estratégico IA-CM

A Controladoria Geral da União (CGU), por meio da Instrução Normativa nº 13/2020, estabelece que as Unidades de Auditoria Interna Governamentais (UAIG) devem implementar um Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) orientado para a aferição da qualidade e identificação de oportunidades de melhoria dos seus processos de trabalho.

Nesse sentido, e com o objetivo de estabelecer atividades de caráter permanente destinadas a avaliar a qualidade, produzir informações gerenciais e promover ações que visem à melhoria contínua dos processos de trabalho e dos produtos decorrentes das ações de controle, a Auditoria Interna do Ibama iniciou, em 2021, os trabalhos de avaliação interna das suas atividades e atuação.

O modelo adotado para medir a capacidade e aprimorar a atividade da Auditoria Interna do Ibama foi o IA-CM (Modelo de Capacidade de Auditoria Interna). O IA-CM é uma ferramenta de planejamento estratégico que atua como instrumento de visão e comunicação, tendo como objetivo o aperfeiçoamento organizado e uma unidade de Auditoria Interna do setor público.

O modelo identifica os fundamentos necessários para uma Auditoria Interna eficaz e descreve um caminho evolucionário para as organizações seguirem no desenvolvimento de uma unidade de Auditoria Interna que atenda às necessidades de governança e às expectativas profissionais da instituição.

O referido padrão possui 5 níveis de capacidade: inicial, infraestrutura, integrado, gerenciado e otimizado.

As avaliações internas, contemplando atividades de monitoramento contínuo e avaliações internas periódicas, foram realizadas com base em roteiros de avaliação aplicados de forma amostral em trabalhos realizados pelas unidades de auditoria do Ibama, também, por meio de autoavaliações periódicas de maturidade organizacional.

O planejamento inicial da Auditoria Interna é atingir o nível 2, em sua totalidade, até o final de 2024 e o nível 3, até o final de 2026. Para tanto, devem ser implementadas diversas ações para melhorar a eficiência e efetividade da Auditoria Interna, de forma ordenada, e aumentar o valor agregado ao Ibama em razão dos serviços prestados pela unidade.

Vale ressaltar que está prevista para o segundo semestre de 2023 a realização de um novo diagnóstico com objetivo de avaliar os avanços advindos da adoção do modelo e planejar ações necessárias para atingimento do objetivo estabelecido. Registre-se que após a realização de novo diagnóstico, será possível avaliar a possibilidade de permanência do cronograma inicialmente proposto, ou mesmo uma necessidade de alteração.

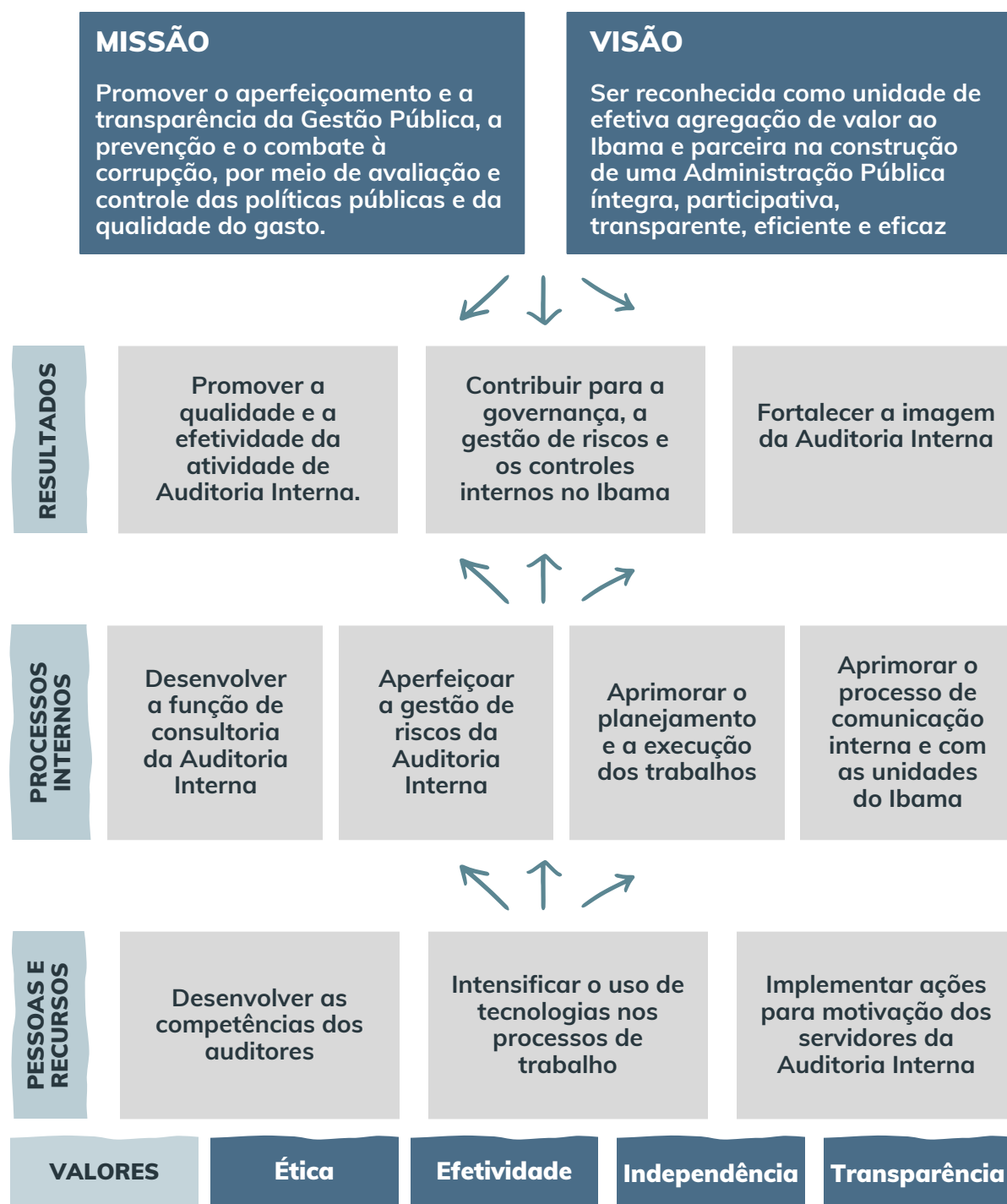


## 6. Mapa Estratégico

O mapa estratégico da Auditoria Interna foi criado com base no modelo Balanced Scorecard (BSC) e amparou-se em estratégias agrupadas em 3 perspectivas: pessoas e recursos; processos internos e resultados.

### Mapa Estratégico da Auditoria Interna do Ibama

Ciclo 2023-2026



Para conseguir implementar a estratégia estabelecida e cumprir a sua missão, a Auditoria Interna pretende adotar, ao longo do período de vigência deste Plano as seguintes estratégias de atuação:

- Fomentar um ambiente interno de aprendizagem contínua, para que a equipe de auditores possa incorporar a Auditoria com Base em Riscos e o modelo IA-CM;

- Implementar, gradualmente, melhorias nas práticas e processos de auditoria interna, tendo como referência o modelo IA-CM, o qual consiste em uma ferramenta que identifica os fundamentos necessários para uma função de auditoria interna efetiva no setor público;

- Buscar inovações procedimentais, convergentes com as normas e padrões internacionais da atividade de auditoria interna, que permitam mais agilidade, simplificação de procedimentos e qualidade nos trabalhos a serem realizados pela Auditoria Interna;

- Potencializar o uso dos canais de comunicação disponíveis, em especial as páginas da intranet e da internet para facilitar o entendimento do papel da auditoria interna e divulgar seus resultados.

## 7. Objetivos Estratégicos

A Auditoria Interna definiu seu objetivo estratégico como “Promover o aprimoramento da gestão”. Dessa forma, contribuir para a melhoria da governança do Ibama é o intento de todos os objetivos da Auditoria Interna.

Diante dos desafios apresentados, foram definidos 10 (dez) objetivos, nos quais estarão concentrados os esforços de todo o corpo técnico e gerencial em busca de resultados melhores e mais satisfatórios.

Esses objetivos agrupam-se em 3 (três) perspectivas que representam aspectos importantes para a Auditoria Interna. Na análise realizada pelos gestores, entendeu-se que elas são suficientes e adequadas para abranger as questões críticas. Os objetivos a elas vinculados possuem um ou mais indicadores relacionados que poderão direcionar as ações da unidade durante o ciclo deste Plano Diretor.

Abaixo apresentam-se as descrições desses objetivos:

### 7.1. Perspectiva Pessoas e Recursos

**Desenvolver as competências dos auditores:** o aprimoramento das competências dos servidores que atuam na Auditoria Interna busca assegurar que as equipes estejam preparadas, em aspectos técnicos e comportamentais, para o avanço no desempenho de suas atribuições. Esse progresso será fomentado para as atividades finalísticas de avaliação e de consultoria, como também para o desenvolvimento da capacidade de inovar, mapear processos, comunicar-se e reter talentos.

**Intensificar o uso de tecnologias nos processos de trabalho:** significa empregar aplicações tecnológicas para automatizar processos de trabalho, ou etapas destes, bem como desenvolver a cultura de utilização desses recursos para a evolução das atividades de auditoria interna.

**Implementar ações de motivação do servidor da Auditoria Interna:** as ações envolvidas nesse objetivo devem contribuir positivamente para a satisfação, estímulo e reconhecimento dos servidores, para o incentivo à inovação, para o comprometimento das pessoas e para a retenção de talentos.

## 7.2. Perspectiva Processos Internos

**Desenvolver a função consultoria da Auditoria Interna:** proporcionar aos servidores da unidade de Auditoria Interna o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades - técnicas e comportamentais, e atitudes, de forma a habilitá-los na implementação da função consultoria da Auditoria Interna, no âmbito do Ibama.

**Aprimorar o planejamento e a execução dos trabalhos:** implementar, com a participação de toda a equipe, processos, métodos e técnicas que propiciem uma maior efetividade na gestão do planejamento das atividades de auditoria e das fases de execução e acompanhamento das ações estabelecidas.

**Aperfeiçoar a gestão de riscos na Auditoria Interna:** implementar processos, métodos, técnicas e controles que propiciem maior efetividade na gestão de riscos, ou seja, que contribuam para assegurar que os principais riscos do negócio sejam geridos de forma apropriada.

**Aprimorar o processo de comunicação interna e com as unidades do Ibama:** aprimorar os mecanismos de diálogo com os públicos interno e externo à Auditoria Interna por meio da implementação de ações com foco numa comunicação compreensível e efetiva.

## 7.3. Perspectiva Resultados

**Promover a qualidade e a efetividade da atividade de Auditoria Interna:** garantir a atuação orientada para maior efetividade na execução da atividade de auditoria interna, assegurando que os serviços prestados atendam aos requisitos exigidos pelas entidades profissionais e órgãos de controle.

Contribuir para a governança, a gestão de riscos e controles no Ibama: avaliar as iniciativas relacionadas à promoção da governança, da gestão de riscos e da implementação dos respectivos controles pelas unidades do Ibama, por meio das atividades de auditoria interna.

Fortalecer a imagem da Auditoria Interna: reforçar a imagem da Auditoria Interna perante as unidades auditadas, oferecendo serviços de auditoria de qualidade com comunicação efetiva dos resultados e do valor que gera para o Ibama.

## 8. Metas e Indicadores

Os indicadores mensurados pela Auditoria Interna guardam relação e alinham-se com os objetivos estratégicos definidos neste Plano. Com base nesse entendimento, foi possível definir parâmetros para orientar os esforços e realizar os ajustes necessários à evolução dos resultados planejados para o período.

O conjunto de indicadores que contemplam o desempenho e os resultados da Auditoria Interna estão abaixo relacionados:

Perspectiva	Objetivo Estratégico da Auditoria Interna	Metas				
		Indicador	2023	2024	2025	2026
Resultados	Promover a qualidade e a efetividade da atividade de Auditoria Interna.	Percentual médio de cobertura das recomendações atendidas	75%	75%	78%	80%
Processos Internos	Aprimorar o planejamento e a execução dos trabalhos	Tempo médio de conclusão dos trabalhos de auditoria interna	400h	400h	400h	400h
Processos Internos	Aprimorar o processo de comunicação interna e com as unidades do Ibama	Percentual de implementação das ações previstas no Plano de Comunicação da Auditoria Interna	50%	80%	80%	80%
Pessoas e Recursos	Desenvolver as competências dos auditores	Percentual de capacitação dos servidores que executam ações de auditoria	50%	70%	80%	90%

## 9. Monitoramento das Metas

O monitoramento das metas constantes deste Plano será feito em reuniões quadrimestrais da Auditoria Interna, de acordo com o cronograma proposto a seguir, momento em que serão tomadas as medidas corretivas e propositivas necessárias para o direcionamento das atividades da Auditoria Interna aos resultados esperados, as quais serão registradas por meio de relatórios parciais.

Ação	Data Prevista
<b>Estruturação</b> <ul style="list-style-type: none"><li>planejamento das metas de acordo com os indicadores propostos, os objetivos e as perspectivas estratégicas da Auditoria Interna.</li></ul>	janeiro
<b>Monitoramento e análise de tendência</b> <ul style="list-style-type: none"><li>avaliação do desenvolvimento das atividades relacionadas aos indicadores propostos, contemplando a realização dos ajustes necessários para cumprimento das metas</li></ul>	abril
<b>Avaliação parcial</b> <ul style="list-style-type: none"><li>aferição do resultado parcial das metas, análise, julgamento e elaboração de parecer</li></ul>	julho
<b>Avaliação final e realização de ajustes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>aferição do resultado final das metas, análise, julgamento e elaboração de parecer com a proposição dos ajustes necessários para o próximo ano</li></ul>	dezembro

Registre-se que a Auditoria Interna, emitirá relatório anual das atividades desempenhadas no exercício anterior. O referido documento será encaminhado à Presidência do Ibama e à Controladoria-Geral da União, para posteriormente ser divulgado às partes interessadas por meio do site institucional.

## 10. Considerações Finais

Este Plano Diretor apresenta as diretrizes a serem seguidas e constitui um instrumento de gerenciamento do desempenho e de accountability, necessário para controlar adequadamente as ações da unidade de auditoria interna, bem como para orientar os gestores e os servidores da Auditoria Interna, de modo a alcançar o seu objetivo estratégico.

Em suma, ao colocar em prática as inovações procedimentais aqui especificadas, a Auditoria Interna acredita estar devidamente alinhada ao fortalecimento e consolidação do Sistema de Governança e Gestão do Ibama, favorecendo um contínuo aperfeiçoamento institucional, uma maior agilidade nos processos de trabalho e, por conseguinte, uma melhor prestação de serviços à sociedade.

É importante frisar que este plano não é estático nem imutável, mas adaptável aos contextos que forem surgindo ao longo do seu período de vigência. Trata-se, assim, de um processo dinâmico, sistêmico, participativo e contínuo para a determinação dos objetivos, estratégias e ações da Auditoria Interna do Ibama.