



MANUAL DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE E MELHORIA DA AUDITORIA INTERNA PAQMAI



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
CONTROLADORIA E OUVIDORIA
GERAL DO ESTADO

Missão da CGE

Promover instituições públicas fortes e confiáveis, adotando ações de controle que contribuam para a aplicação dos recursos públicos de forma regular, ética, eficiente, transparente e sustentável.

Visão da CGE

Consolidar-se como instituição pública que trabalha para garantir a adequada aplicação dos recursos e a qualidade dos serviços públicos ofertados à sociedade.

Negócio da CGE

Coordenação do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo contemplando as atividades de Controladoria, Auditoria Interna Governamental, Ouvidoria, Transparência, Ética, Acesso à Informação e Correição.

Propósito da Auditoria Interna Governamental

A atividade de auditoria interna governamental tem como propósito aumentar e proteger o valor dos órgãos e entidades públicas, a partir do fornecimento de serviços de avaliação (*assurance*) e de consultoria baseados em risco, de forma a contribuir com o aprimoramento da gestão pública.

Valores da CGE

- Cooperação
- Ética
- Excelência
- Transparência
- Compromisso
- Confiabilidade
- Imparcialidade
- Responsabilidade socioambiental

Aloísio Barbosa de Carvalho Neto

Secretário de Estado Chefe da Controladoria e Ouvidoria Geral

Antônio Marconi Lemos da Silva

Secretário Executivo da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado

Marcelo de Sousa Monteiro

Secretário Executivo de Planejamento e Gestão Interna da
Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado

EQUIPE TÉCNICA

Coordenação

Bruno Jesus Martins Lôbo

Coordenador de Auditoria Interna Governamental

Emiliana Leite Filgueiras

Articuladora

Elaboração

Ana Luiza Felinto Cruz

Auditora de Controle Interno

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	5
2.	ESTRUTURA DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE E MELHORIA DA AUDITORIA INTERNA	7
3.	DETALHAMENTO DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE E MELHORIA DA AUDITORIA INTERNA	8
3.1	Avaliações Internas da Qualidade da Função Auditoria Interna	8
3.1.1	Monitoramento Contínuo da Qualidade da Função Auditoria Interna	8
3.1.2	Avaliação Periódica da Qualidade da Função Auditoria Interna	9
3.2	Avaliação Externa da Qualidade da Função Auditoria Interna	16
3.3	Cronograma de Implementação do PAQMAI	18
4.	PARTES INTERESSADAS	22
5.	CONFORMIDADE COM OS NORMATIVOS INTERNOS E AS NORMAS QUE REGULAMENTAM A PRÁTICA PROFISSIONAL DE AUDITORIA INTERNA	22
6.	REPORTE DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE E MELHORIA DA AUDITORIA INTERNA	22
	GLOSSÁRIO	23
	REFERÊNCIAS	29

1. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação

A atividade de auditoria interna desempenha papel estratégico no aprimoramento da governança e na agregação de valor à gestão pública. Reconhecendo esse papel, a Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará (CGE) institui o presente Manual como um instrumento operacional e pedagógico, destinado a disciplinar o Programa de Avaliação da Qualidade e Melhoria da Auditoria Interna (PAQMAI), tendo como base as Normas Globais de Auditoria Interna e os normativos e procedimentos internos da CGE que regulam a atuação da auditoria interna.

O PAQMAI não é apenas uma exigência normativa requerida pelas Normas Globais de Auditoria Interna, do Instituto dos Auditores Internos (IIA), mas uma prática de governança que reforça a legitimidade, a confiabilidade e a efetividade das ações da função de auditoria interna no setor público. Ao consolidar diretrizes claras para as avaliações internas e externas, o manual fortalece a cultura da qualidade e da responsabilidade técnica na CGE, características presentes no seu consolidado Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

1.2. Instrumentos e Mecanismos de Aprimoramento da Qualidade na Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará

O Programa de Avaliação da Qualidade e Melhoria da Auditoria Interna (PAQMAI) da CGE está integrado ao Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), implantado no órgão desde 2011. Essa integração garante sinergia entre os processos de auditoria interna e os demais processos institucionais, promovendo padronização, rastreabilidade e foco na melhoria contínua.

O SGQ é certificado com base na norma ABNT NBR ISO 9001:2015 e, especificamente, para a função de auditoria interna governamental, também se consideram as Normas Globais de Auditoria Interna, emitidas pelo IIA.

Essa dupla fundamentação assegura que os critérios utilizados para avaliar e aprimorar a qualidade da auditoria interna estejam alinhados tanto às práticas de gestão da qualidade amplamente reconhecidas no setor público e privado, quanto aos padrões específicos da profissão de auditoria interna.

No âmbito da função de auditoria interna governamental, o PAQMAI articula-se ao SGQ como um subsistema especializado, garantindo que os produtos, processos e competências de auditoria interna sejam sistematicamente avaliados, monitorados e aprimorados.

Os resultados obtidos a partir das avaliações internas e externas previstas no PAQMAI são registrados como entradas formais do SGQ, sendo utilizados em painéis de análise crítica da gestão da qualidade, na alimentação dos indicadores institucionais de desempenho, na atualização dos planos de ação estratégicos da CGE e como subsídio ao planejamento da capacitação dos auditores.

Nesse sentido, o PAQMAI utiliza um conjunto de instrumentos e mecanismos que auxiliam no aprimoramento da qualidade da auditoria interna, muitos dos quais já reconhecidos como boas práticas nacionais e internacionais:

- Planejamento dos trabalhos de auditoria interna;

- Supervisão técnica contínua dos trabalhos, incluindo aplicação de questionários, revisão de papéis de trabalho, relatórios e documentos, em todas as etapas do processo de auditoria interna;
- Aferição de indicadores de desempenho;
- Entrevistas e feedback estruturado das partes interessadas;
- Padronização de procedimentos e documentos;
- Políticas e diretrizes internas de auditoria;
- Infraestrutura tecnológica adequada e atualizada;
- Capacitação técnica e comportamental continuada dos auditores de controle interno governamental;
- Gestão de competências e mapeamento de lacunas;
- Avaliações periódicas e externas com base no IA-CM;
- Articulação com a estrutura de governança institucional.

A articulação entre o PAQMAI e o SGQ, fortalecida pela adoção conjunta da ISO 9001:2015 e das Normas Globais de Auditoria Interna, representa um diferencial estratégico da CGE, reforçando sua credibilidade técnica, sua aderência aos princípios da boa governança e sua capacidade de gerar valor público por meio de uma auditoria interna moderna, qualificada e alinhada aos desafios do setor público estadual.

1.3. Objetivos do Programa de Avaliação da Qualidade e Melhoria da Auditoria Interna Governamental

O PAQMAI foi concebido como subsistema especializado do SGQ, aplicado especificamente para a função de auditoria interna governamental, para atender aos seguintes objetivos:

- Avaliar a conformidade da atuação da auditoria interna com as Normas Globais de Auditoria Interna e os normativos e procedimentos internos da CGE que regulam a atuação da auditoria interna;
- Identificar oportunidades de melhoria nos processos, produtos e competências da auditoria interna;
- Promover o aperfeiçoamento contínuo da prática profissional e o fortalecimento das capacidades institucionais da auditoria interna;
- Subsidiar a tomada de decisão da Alta Administração da CGE, com base em evidências objetivas e sistematizadas;
- Reforçar a credibilidade, a transparência e a efetividade da função auditoria interna no contexto da governança pública estadual;
- Contribuir com a governança, a gestão de riscos e o sistema de controle interno do Poder Executivo Estadual;
- Agregar valor, melhorar as operações e contribuir para a realização dos objetivos institucionais dos Órgãos e Entidades do Poder Executivo Estadual;

- Promover uma visão consistente dos objetivos e do papel estratégico da função de auditoria interna governamental no âmbito do Poder Executivo Estadual.

2. ESTRUTURA DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE E MELHORIA DA AUDITORIA INTERNA

2.1 Conceito, Referenciais e Campo de Atuação

O PAQMAI da CGE é um conjunto de ações estruturadas para avaliar a qualidade dos trabalhos de auditoria interna e identificar o estado atual de sua capacidade, visando o aprimoramento contínuo da atividade de auditoria interna na CGE.

O programa utiliza como referenciais as Normas Globais de Auditoria Interna, o Modelo de Capacidade de Auditoria Interna para o setor público (*Internal Audit Capability Model for the Public Sector – IA-CM*), emitidos pelo Instituto dos Auditores Internos (*The Institute of Internal Auditors – IIA*), e os normativos, manuais e procedimentos que regem a atuação da auditoria interna do Poder Executivo do Estado do Ceará.

Esse programa é parte integrante do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da CGE, devendo ser aplicado para a função de Auditoria Interna Governamental, tanto em trabalhos individuais, incluindo todas as etapas, bem como em nível mais amplo da atuação da auditoria interna.

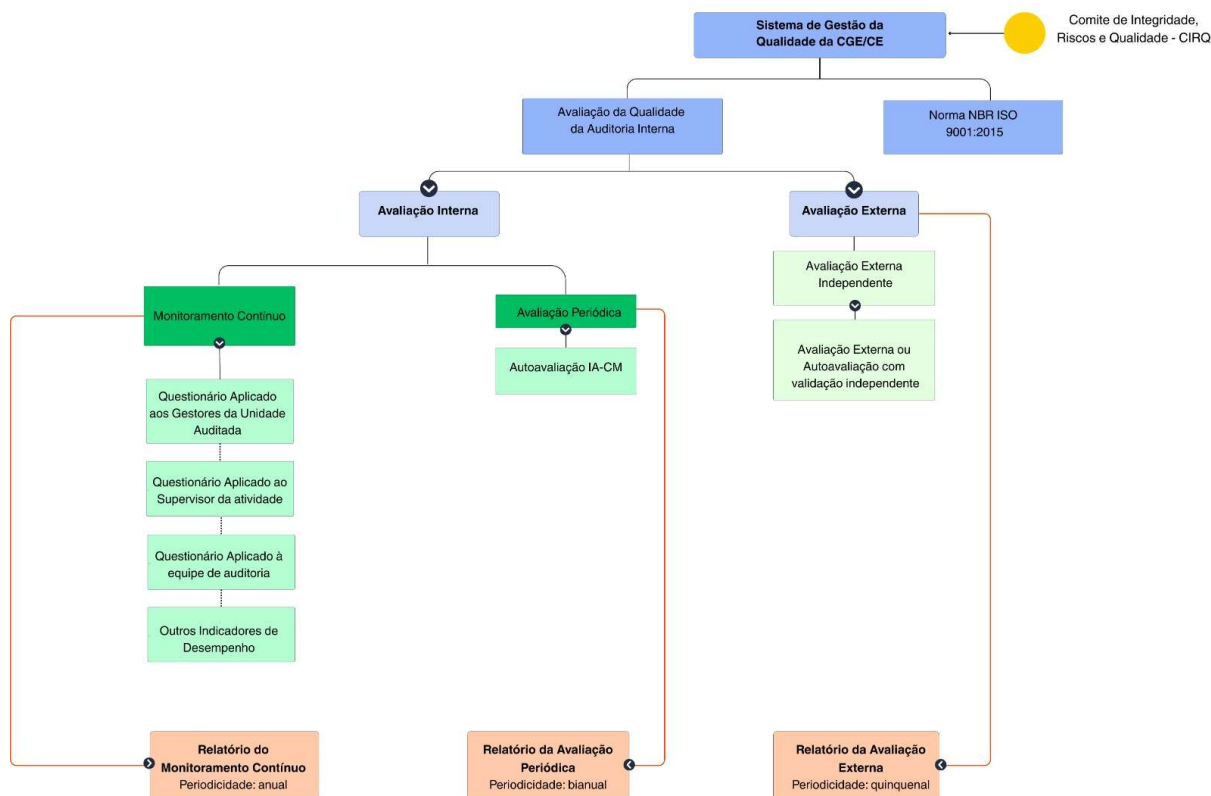
2.2 Perspectivas e Níveis de Aplicação

O programa organiza-se em três componentes principais: (i) monitoramento contínuo, (ii) avaliações periódicas e (iii) avaliações externas independentes, que interagem entre si formando um ciclo de avaliação, aprendizado e melhoria contínua, alinhando-se às diretrizes do Sistema de Gestão da Qualidade da CGE.

Considerando que o programa deve obter uma cobertura abrangente de todos os aspectos da atividade de auditoria interna, os componentes devem ser aplicados sob as perspectivas interna (i e ii) e externa (iii).

Cabe registrar que a governança do programa está sob a responsabilidade conjunta da Coordenadoria de Auditoria Interna Governamental (Coaud), da Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional e Planejamento (Codip), do Comitê de Integridade, Risco e Qualidade (CIRQ) e da Alta Administração da CGE.

Figura 1 – Mapa de Valor do Programa de Avaliação da Qualidade e Melhoria da Auditoria Interna



Fonte: Assessoria de Comunicação da CGE-CE

3. DETALHAMENTO DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE E MELHORIA DA AUDITORIA INTERNA

3.1 Avaliações Internas da Qualidade da Função Auditoria Interna

As avaliações internas contemplam um conjunto de procedimentos e de ações, contemplando o monitoramento contínuo e a avaliação periódica, visando garantir a conformidade dos trabalhos, o alinhamento com as Normas Globais de Auditoria Interna e a promoção da melhoria contínua dos trabalhos de auditoria interna.

Os resultados dessas avaliações subsidiam o planejamento das ações corretivas, a capacitação das equipes e a integração com o Sistema de Gestão da Qualidade da CGE.

3.1.1 Monitoramento Contínuo da Qualidade da Função Auditoria Interna

O monitoramento contínuo constitui o acompanhamento sistemático da qualidade dos trabalhos de auditoria interna durante seu desenvolvimento, incluindo as etapas de planejamento, execução e comunicação dos resultados, bem como o preparo da equipe e o seu relacionamento com a unidade auditada (cliente).

O monitoramento contínuo é aplicado em cada trabalho individual realizado pela unidade de auditoria, por meio da prestação de serviço de avaliação ou de consultoria,

tendo como objetivo assegurar a conformidade com as normas profissionais e de conduta aplicáveis, bem como a eficiência dos processos.

Para tanto, ao final de cada atividade de auditoria interna de avaliação e de consultoria, são realizadas as seguintes ações:

- a. Realização de avaliação junto ao gestor da unidade onde a atividade de auditoria foi realizada, por meio de aplicação de questionário;
- b. Realização de avaliação junto ao supervisor da atividade de auditoria, por meio de aplicação de questionário; e
- c. Realização de avaliação junto à equipe de auditoria responsável pela atividade de auditoria, por meio de aplicação de questionário.

Para a adequada execução das ações descritas nos itens *a*, *b* e *c*, a Coaud disponibilizará modelos de questionários, previamente definidos, os quais deverão ser utilizados na aplicação das pesquisas de avaliação junto ao gestor da unidade auditada, ao supervisor da atividade e à equipe de auditoria. Esses modelos visam assegurar a uniformidade, a comparabilidade dos resultados e a consistência das informações coletadas no processo de monitoramento contínuo.

A aplicação das avaliações e a mensuração dos resultados do monitoramento contínuo serão gerenciadas pelo articulador da Coordenadoria, ao final de cada trabalho de auditoria. As informações deverão ser registradas e arquivadas em diretório específico na rede institucional.

Os resultados do monitoramento contínuo devem alimentar indicadores referentes aos serviços de avaliação e de consultoria prestados pela CGE. Esses indicadores são registrados em diretório específico e acompanhados pela Coaud, conforme a periodicidade definida.

Após a apuração dos indicadores, deverá ser realizada, anualmente, no âmbito interno, reunião coordenativa para análise dos indicadores de monitoramento contínuo a partir das metas estabelecidas, de forma a prover informações, evidenciar tendência, possibilitar a elaboração de diagnósticos e a adoção de providências, visando aprimorar os pontos identificados no referido processo.

Complementarmente aos indicadores acima tratados, poderão ser elaborados outros indicadores-chave, com vistas à melhoria contínua do monitoramento da qualidade dos trabalhos de auditoria interna.

3.1.2 Avaliação Periódica da Qualidade da Função Auditoria Interna

A avaliação periódica é uma análise mais holística e abrangente das Normas Globais de Auditoria Interna e da função de auditoria interna, tendo como objetivo verificar a maturidade da função de auditoria interna governamental como um todo, em um determinado período.

Elas devem avaliar:

- A adequação das metodologias da função de auditoria interna;
- Até que ponto a função de auditoria interna apoia o atingimento dos objetivos da organização;
- A qualidade dos serviços de auditoria interna realizados e da supervisão fornecida;

- O grau em que as expectativas das partes interessadas (*stakeholders*) são atendidas e os objetivos de desempenho são alcançados;

Tais avaliações serão realizadas na CGE a cada dois anos, por comissão indicada por ato do Secretário de Estado Chefe da CGE, formada por servidores seniores da Coaud, podendo ter a participação de outros servidores/colaboradores de outras coordenadorias da CGE que tenham ampla experiência na função de auditoria interna, bem como nas Normas Globais de Auditoria Interna e na metodologia de avaliação da qualidade a ser utilizada.

No âmbito da CGE, o Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (*Internal Audit Capability Model – IA-CM*), elaborado pelo Instituto de Auditores Internos (*Institute of Internal Auditors – IIA*), será utilizado como instrumento de diagnóstico da maturidade da função de auditoria interna nas avaliações periódicas da qualidade.

Nesse sentido, quando da realização das avaliações periódicas, a maturidade da função de auditoria interna da CGE deve ser classificada considerando os cinco níveis de capacidade existentes no IA-CM.

Com base nesse resultado, a Coaud deve avaliar a qualidade e a adesão às metodologias da função de auditoria interna, elaborando, se necessário, plano de ação para tratar casos de não conformidade com as Normas Globais de Auditoria Interna e as oportunidades de melhoria, incluindo um cronograma proposto para as ações corretivas, visando a melhoria contínua dos seus processos.

As avaliações internas devem ser documentadas em diretório específico na rede institucional e incluídas na avaliação conduzida por um terceiro independente, como parte da avaliação externa da qualidade da organização.

3.1.2.1 Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM)

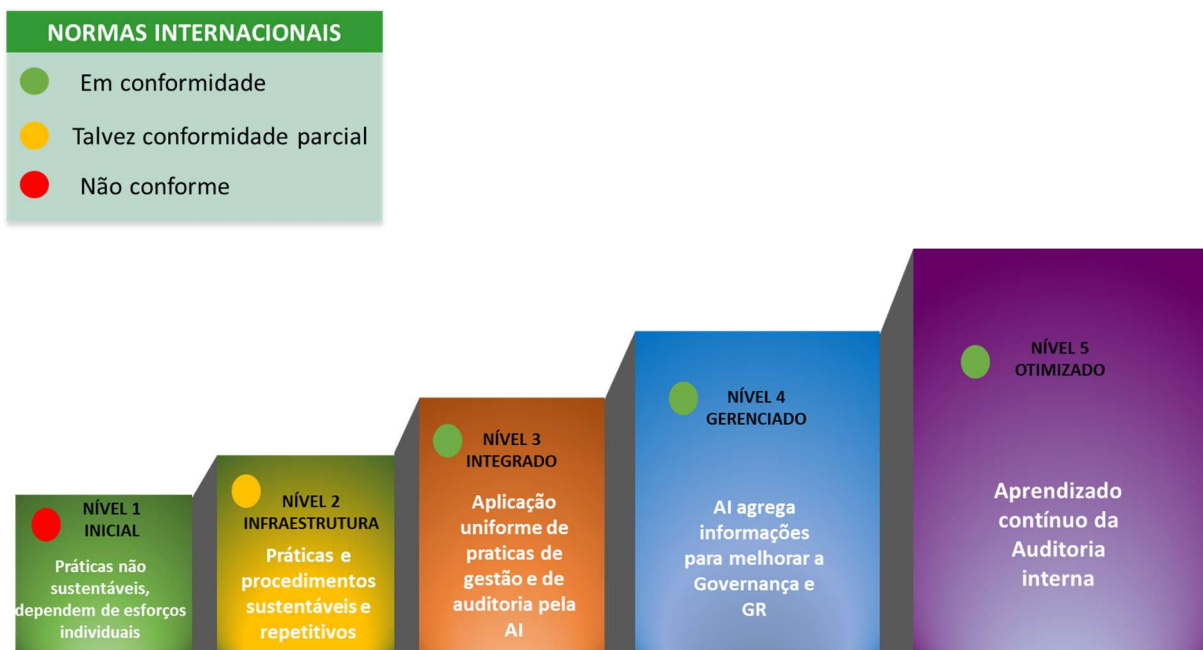
O IA-CM é um modelo, de referência universal, que descreve os fundamentos necessários para uma auditoria interna efetiva no setor público, fornecendo um plano progressivo para o seu desenvolvimento, com o objetivo guiar as organizações públicas na construção de uma função de auditoria interna eficaz, que agregue valor e contribua para a governança, gestão de riscos e controles internos, conforme as melhores práticas internacionais.

O IA-CM representa: a) uma base para comunicar o entendimento de uma auditoria interna efetiva e como ela é útil para a organização e as partes interessadas, mostrando a importância da atividade de auditoria interna para aqueles que tomam decisões; b) uma estrutura para avaliar as capacidades de uma atividade em relação aos padrões e práticas de auditoria interna profissionais; e c) um roteiro para definir os passos que uma organização pode seguir para estabelecer e reforçar a sua atividade de auditoria interna.

O referido modelo foi concebido para ser aplicado globalmente, com vistas à melhoria da eficácia da auditoria interna, em torno de princípios, práticas e processos. Ou seja, o IA-CM fornece um roteiro para melhoria contínua da unidade de auditoria interna em nível global.

O modelo é estruturado em cinco níveis de capacidade, conforme Figura 2, pelos quais a unidade de auditoria interna pode progredir, por meio da melhoria dos seus processos e rotinas.

Figura 2 - Níveis de Capacidade



Fonte: elaboração própria com base no *Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector, 2009, The Institute of Internal Auditors Research Foudation*.

Cada nível de capacidade possui, em comum, seis elementos organizacionais identificados para uma atividade de auditoria interna, conforme Figura 3.

Os quatro primeiros elementos – Serviços e Papel da Auditoria Interna, Gerenciamento de Pessoas, Práticas Profissionais, e Gerenciamento do Desempenho e *Accountability* – referem-se, principalmente, à gestão e práticas da atividade de auditoria interna em si. Os últimos dois elementos – Cultura e Relacionamento Organizacional e Estruturas de Governança – incluem a relação da atividade de auditoria interna com a organização e os ambientes internos e externos.

Figura 3 - Elementos Modelo IA-CM



Fonte: elaboração própria com base no *Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector, 2009, The Institute of Internal Auditors Research Foundation*

Por sua vez, cada um dos seis elementos possui um conjunto de macroprocessos chave, denominados KPA (*Key process areas*), distribuídos nos cinco níveis de capacidade, totalizando um conjunto de 41 KPAs.

Cada KPA é composto por objetivo, atividades, produtos, resultados e práticas institucionalizadas. As atividades essenciais dos respectivos KPAs devem ser dominadas institucionalmente, ou seja, estarem presentes na organização e internalizadas na sua cultura, sendo necessário que a unidade de auditoria interna governamental domine todas as atividades essenciais de um determinado nível de capacidade para avançar para o próximo nível.

A Figura 4 apresenta a visão geral do modelo IA-CM, por meio da Matriz do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna, na qual podemos observar os níveis e estágios que uma unidade de auditoria interna governamental pode progredir à medida que define, implementa, mede, controla e melhora os seus processos e práticas.

Registre-se que os macroprocessos chave destacados na Figura 4, na cor verde escuro, estão sob governança direta da unidade de auditoria interna e os demais dependem de outras unidades da organização.

Figura 4 - Matriz do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna – 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 Projeção da força de trabalho KPA 5.2	Melhoria contínua de práticas profissionais - KPA 5.5 Planejamento estratégico da AI - KPA 5.4	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
Nível 4 – Gerenciado	Avaliação geral sobre governança, gestão de riscos e controles - KPA4.1	AI contribui para o desenvolvimento da gestão - KPA 4.4 A atividade de AI apoia classes profissionais - KPA 4.3 Planejamento da força de trabalho - KPA 4.2	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
Nível 3 – Integrado	Serviços de consultoria - KPA 3.2 Auditorias de desempenho / value-for-money - KPA 3.1	Criação de equipe e competência - KPA 3.5 Profissionais qualificados - KPA 3.4 Coordenação de força de trabalho - KPA 3.3	Estrutura de gestão da qualidade - KPA 3.7 Planos de auditoria baseados em riscos - KPA3.6	Medidas de desempenho - KPA 3.10 Informações de custos - KPA 3.9 Relatórios de gestão de AI - KPA 3.8	Coordenação com outros grupos de revisão - KPA 3.12 Componente essencial da equipe de gestão - KPA 3.11	CAI informa à autoridade de mais alto nível - KPA 3.15 Supervisão e apoio gerencial para a Atividade de AI - KPA 3.14 Mecanismos de financiamento - KPA 3.13
Nível 2 – Infraestrutura	Auditoria de conformidade - KPA 2.1	Desenvolvimento profissional individual - KPA 2.3 Pessoas qualificadas identificadas e recrutadas - KPA 2.2	Estrutura de práticas profissionais e de processos - KPA 2.5 Plano de auditoria baseado nas prioridades da gestão e das partes interessadas - KPA 2.4	Orçamento operacional de AI - KPA 2.7 Plano de negócio de AI - KPA2.6	Gerenciamento dentro da Atividade de AI - KPA 2.8	Acesso pleno às informações, aos ativos e às pessoas da organização - KPA 2.10 Fluxo de reporte de auditoria estabelecido - KPA 2.9
Nível 1 – Inicial	<i>Ad hoc</i> 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 CGE-CE com base no *Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector, 2009, The Institute of Internal Auditors Research Foundation*.

Escala de Níveis de Capacidade da Atividade de Auditoria Interna

De acordo com o IA-CM, existem cinco níveis de capacidade que representam os estágios de maturidade da função de auditoria interna. A atividade de auditoria interna será classificada com base nesses níveis, conforme descrito a seguir:

- ❖ **Nível 1 - Inicial:** a auditoria é *ad hoc*. As práticas de auditoria interna são informais e não são sustentáveis ao longo do tempo, dependendo do esforço individual dos auditores;
- ❖ **Nível 2 – Infraestrutura:** práticas e procedimentos de auditoria interna sustentáveis e repetidos ao longo do tempo;
- ❖ **Nível 3 – Integrado:** as práticas profissionais de auditoria interna e de gestão são uniformes;
- ❖ **Nível 4 – Gerenciado:** a auditoria interna integra as informações da organização para aprimorar a governança e o gerenciamento de riscos;
- ❖ **Nível 5 – Otimizado:** a auditoria interna é referência interna e externa de contínua aprendizagem.

Elementos Organizacionais da Atividade de Auditoria Interna

I. Serviços e Função da Auditoria Interna

A função da auditoria interna é fornecer avaliações independentes e objetivas, com o propósito de contribuir para que a organização atinja seus objetivos estratégicos e aperfeiçoe continuamente suas operações.

Os serviços prestados abrangem atividades de avaliação e de consultoria, sendo geralmente baseados nas necessidades da organização e na autoridade, escopo e capacidade institucional da auditoria interna.

Nesse contexto, a auditoria atua como agente de mudança, apoiando o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos.

II. Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas no contexto da atividade de auditoria interna refere-se à criação de um ambiente de trabalho que favoreça o desempenho máximo dos profissionais, valorizando suas competências e alinhando-as às necessidades da organização. Esse processo inicia-se com a definição clara das funções e responsabilidades, e se estende por todas as etapas do ciclo de gestão de pessoas.

Os principais componentes dessa dimensão incluem:

- ✓ Elaboração de perfis e descrições de cargo com base em atributos técnicos e comportamentais específicos;
- ✓ Recrutamento de profissionais qualificados por meio de processos seletivos estruturados e compatíveis com os requisitos da função;
- ✓ Estabelecimento de metas e objetivos alinhados a padrões de desempenho e métricas de resultados;
- ✓ Oferta contínua de capacitação, desenvolvimento profissional, treinamentos técnicos e formação orientada à prática da auditoria interna;
- ✓ Supervisão técnica e *feedback* sistemático;
- ✓ Implementação de mecanismos justos e transparentes de reconhecimento e remuneração;
- ✓ Promoção de oportunidades de crescimento profissional e planejamento de carreira.

A gestão de pessoas eficaz contribui diretamente para o fortalecimento das capacidades institucionais, o desenvolvimento da cultura de excelência e a consolidação de uma equipe tecnicamente preparada e motivada.

III. Práticas Profissionais

As práticas profissionais correspondem ao conjunto de políticas, processos, metodologias, procedimentos e padrões que sustentam a execução da atividade de auditoria interna com eficácia, proficiência e zelo profissional. Esse elemento reflete a maturidade técnica e organizacional necessária para garantir a conformidade com as normas internacionais e a entrega de resultados consistentes e de valor.

A atuação da auditoria interna deve estar alinhada às prioridades estratégicas da organização e às abordagens de gestão de riscos, contribuindo para o aperfeiçoamento contínuo tanto da própria função de auditoria interna quanto da governança institucional.

Esse elemento também contempla o desenvolvimento, a implementação e a manutenção do Programa de Avaliação da Qualidade e Melhoria da Auditoria Interna (PAQMAI), que assegura o monitoramento permanente da conformidade, da efetividade e do desempenho da atividade de auditoria interna.

IV. Gestão de Desempenho e *Accountability*

Este elemento refere-se ao uso sistemático de informações para planejar, conduzir, controlar e avaliar o desempenho da atividade de auditoria interna, garantindo sua efetividade e transparência perante as partes interessadas.

A gestão de desempenho abrange a identificação, organização e comunicação de informações relevantes e suficientes que permitam aos auditores e gestores exercerem suas responsabilidades com base em dados confiáveis.

Inclui a administração de sistemas de informação relacionados à atividade de auditoria interna, bem como o monitoramento de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, abrangendo aspectos operacionais, institucionais e de programas avaliados.

Também compreende os procedimentos para assegurar a integridade dos dados utilizados e gerados, bem como a apresentação clara e tempestiva dos resultados da auditoria interna, tanto para a alta administração quanto, quando pertinente, às demais partes interessadas.

A efetividade da função auditoria interna deve ser reportada de forma objetiva, contribuindo para a transparência, a governança e a responsabilização institucional (*accountability*).

V. Relações Organizacionais e Cultura

Este elemento diz respeito à forma como a auditoria interna se insere na estrutura organizacional e se relaciona com os diversos níveis e setores da instituição. Abrange tanto os vínculos formais quanto os aspectos culturais e comportamentais que influenciam sua atuação.

Inclui a estrutura de governança da própria atividade de auditoria interna, sua liderança e os mecanismos internos de gestão, bem como os relacionamentos do Auditor Chefe (CAE) com a alta administração e com demais gestores da organização.

Também considera as relações da auditoria interna com outras unidades organizacionais, tanto no âmbito administrativo quanto no sistema de gestão, avaliando como a colaboração ou a resistência desses setores afetam o desempenho e a credibilidade da função.

Além disso, contempla o ambiente organizacional, os valores, os padrões culturais e o clima interno, reconhecendo que esses fatores impactam a independência, a objetividade e a efetividade da auditoria interna.

Por fim, inclui os relacionamentos com outros grupos de revisão, inclusive o auditor externo, reconhecendo a importância da articulação entre diferentes agentes para fortalecer a integridade institucional e a entrega de valor público.

VI. Estruturas de Governança

Este elemento trata do posicionamento da auditoria interna na estrutura organizacional e de governança da instituição, bem como das condições formais que asseguram sua independência, objetividade e efetividade.

Inclui a definição clara das relações de reporte do Auditor Chefe (CAE), tanto no aspecto administrativo quanto funcional, e a forma como essas relações garantem a autonomia necessária para o exercício da função.

Também abrange os instrumentos que asseguram a independência da auditoria interna, como o estatuto, o mandato institucional, dispositivos legais e a existência de órgãos de supervisão, a exemplo de comitês de auditoria ou estruturas equivalentes.

Além disso, refere-se às políticas e processos organizacionais voltados ao apoio institucional da função, incluindo a alocação de recursos humanos, financeiros e tecnológicos suficientes para o desempenho adequado das atividades.

Por fim, considera como as regras, práticas e cultura organizacional influenciam a capacidade da auditoria interna de acessar informações, sistemas e pessoas necessárias à execução de seus trabalhos, elemento essencial para sua credibilidade e valor agregado à gestão.

Ferramentas para a avaliação no Modelo de Capacidade de Auditoria Interna

Para realizar a autoavaliação, a CGE utilizará a Planilha de Avaliação do IA-CM¹ disponível no sítio eletrônico da Controladoria Geral da União (CGU), na página do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ).

Tal ferramenta foi elaborada no âmbito do Acordo de Cooperação Técnica firmado entre a CGU, a Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF), o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), a Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais (CGE/MG) e o Conselho Nacional de Controle Interno (Conaci), sendo seu uso recomendado pelo Conaci, por meio da Resolução nº 006/2019.

Além disso, sugere-se a utilização dos Entendimentos da Câmara Técnica do IA-CM² do Conaci sobre os Macroprocessos-chave (KPA) dos Níveis 2 e 3 do Modelo IA-CM, documento esse que trata sobre os objetivos, atividades essenciais e resultados dos

¹https://cgugovbr-my.sharepoint.com/:x/g/personal/leonardo_donin_cgu_gov_br/EdZEw3YXZ-RJhLEA085YsCIB1MnnaKFJnIGWY7c64TJLjw?rttime=E7PQqzr61kg

² https://conaci.org.br/noticias/camara_tecnica/ia-cm/

macroprocessos do IA-CM, bem como sobre aspectos práticos de institucionalização deles.

As avaliações devem ser registradas considerando a seguinte estrutura³:

- Avaliação quanto à Existência: existência de norma ou procedimento interno que estabeleça ou regulamente a aplicação da respectiva atividade essencial na CGE/CE, sendo avaliadas como “sim” (existe) ou “não” (não existe);
- Avaliação quanto à Institucionalização: uma vez consideradas existentes, as atividades essenciais são avaliadas quanto à sua efetiva institucionalização, ou seja, se estão ou não presentes na cultura da organização, mediante processos sistematizados, repetíveis e com aplicação homogênea pela função de auditoria interna;
- Contextualização: explicação sobre a forma de aplicação das atividades essenciais em razão de determinadas particularidades do contexto da CGE/CE, e outras observações relevantes;
- Evidências: identificação dos normativos, procedimentos, instrumentos ou outros elementos que asseguram ou confirmam a avaliação atribuída.

Ademais, no modelo IA-CM, o atingimento do nível de capacidade é dado pelo atendimento dos pressupostos constantes do Quadro 1.

Quadro 1 - Pressupostos para Atingimento do Nível de Capacidade

Atividade Essencial	Somente é considerada institucionalizada quando presente na cultura da organização, mediante processos sistematizados, repetíveis e com aplicação homogênea pelas unidades.
KPA	Somente é considerado institucionalizado quando todas as atividades essenciais estiverem institucionalizadas.
Nível de Capacidade	Somente é alcançado quando todos os KPA do nível objeto de avaliação forem considerados institucionalizados.

Fonte: Elaboração própria, com base na apresentação "IA-CM: Modelo de Capacidade de Auditoria Interna" da CGU e Nota Técnica nº 843/2019/CGMEQ/SFC.

Nesse sentido, frisa-se que somente será atingido um determinado nível se todas as atividades essenciais a ele relacionadas obtiverem evidências, quando da avaliação, de existência e de institucionalização da prática referida.

É importante destacar que a comissão responsável pela avaliação, ao utilizar o IA-CM como ferramenta diagnóstica, avalia a conformidade da função de auditoria interna em relação a cada norma por meio de análise documental, de indicadores, entrevistas e pesquisas com auditores e partes interessadas (*stakeholders*).

3.2 Avaliação Externa da Qualidade da Função Auditoria Interna

A CGE realizará a avaliação externa da qualidade, pelo menos uma vez a cada cinco anos, conduzida por um avaliador ou equipe de avaliação externo à organização, qualificado e independente na prática de auditoria interna e no processo de avaliação de qualidade, sendo vedada a realização de avaliações recíprocas de pares entre

³ Nota Técnica nº 843/2019/CGMEQ/SFC – CGU (Processo nº 00190.104267/2019-01)

duas organizações e de organizações que se reportam ao mesmo chefe executivo de auditoria.

Os avaliadores externos deverão emitir uma opinião independente sobre o conjunto dos trabalhos realizados pela atividade de auditoria interna, abrangendo os seguintes aspectos:

- Conformidade com as Normas Globais de Auditoria Interna;
- Estatuto, estratégia, metodologias, processos, avaliação de riscos e plano de auditoria interna;
- Conformidade com as leis e/ou regulamentos aplicáveis;
- Critérios e métricas de desempenho, bem como resultados de avaliações;
- Competências e zelo profissional devido, incluindo o uso suficiente de ferramentas e técnicas, e foco no desenvolvimento contínuo;
- Qualificações e competências, incluindo as do papel de chefe executivo de auditoria, conforme definidas na descrição do cargo e no perfil de contratação da organização;
- Integração aos processos de governança da organização, incluindo as relações entre os envolvidos em posicionar a função de auditoria interna para operar de forma independente;
- Contribuição para os processos de governança, gerenciamento de riscos e controle da organização;
- Contribuição para a melhoria das operações da organização e da capacidade de atingir seus objetivos;
- Capacidade de atender às expectativas articuladas pelo conselho, quando houver, pela alta administração e pelas partes interessadas (*stakeholders*).

Duas abordagens poderão ser estabelecidas para a condução de avaliações externas:

- I. avaliação externa completa, que envolve o uso de um avaliador ou equipe avaliadora, qualificados e independentes para conduzir toda a avaliação; ou
- II. autoavaliação com validação independente, envolve o uso de avaliador ou equipe avaliadora, qualificados e independentes para conduzir a validação independente da autoavaliação periódica.

As avaliações externas de qualidade da função de auditoria interna da CGE serão realizadas com base no Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM), do Instituto dos Auditores Internos (IIA), conforme metodologia descrita no item 3.1.2.1, sob coordenação da Coaud e supervisão da Codip.

3.3 Cronograma de Implementação do PAQMAI

O quê:	Por quê?	Onde?	Quando?	Por quem?	Como?
Pesquisa com o gestor da unidade auditada (cliente)	Obter a avaliação do gestor da unidade auditada sobre o trabalho de auditoria interna realizado, a fim de promover a melhoria contínua dos trabalhos de auditoria interna, bem como propiciar a implementação das ações gerenciais necessárias.	Meio eletrônico	Disponibilizar o questionário ao gestor da unidade auditada no momento do envio do Relatório de Auditoria Interna Governamental	Gestor da unidade auditada	Questionário
Pesquisa com o supervisor do trabalho	Obter a avaliação do supervisor da atividade de auditoria, a fim de promover a melhoria contínua dos trabalhos de auditoria interna, bem como propiciar a implementação das ações gerenciais necessárias.	Meio eletrônico	Disponibilizar o questionário ao supervisor da atividade de auditoria interna após a finalização do relatório de Auditoria Interna Governamental	Orientador de Célula	Questionário
Pesquisa com a equipe de auditoria	Obter a avaliação da equipe responsável pela atividade de auditoria, a fim de promover a melhoria contínua dos trabalhos de auditoria interna, bem como propiciar a implementação das ações gerenciais necessárias.	Meio eletrônico	Disponibilizar o questionário à equipe de auditoria após a finalização do relatório de Auditoria Interna Governamental	Equipe de auditoria responsável pela atividade	Questionário
Acompanhamento da evolução dos indicadores de monitoramento contínuo	Para monitorar a evolução dos indicadores ao decorrer do exercício, proporcionando uma tomada de decisão mais tempestiva.	Painel de Indicadores	De forma contínua, ao longo do exercício	Articulador da Coaud	Cálculo por meio das fórmulas de cada indicador

O quê:	Por quê?	Onde?	Quando?	Por quem?	Como?
Mensurar os indicadores de monitoramento contínuo e consolidar os resultados	Para avaliar continuamente a conformidade e a qualidade da atividade de auditoria interna, conforme as Normas Globais.	Painel de Indicadores	Anualmente após a finalização de cada exercício	Articulador da Coaud	Cálculo por meio das fórmulas de cada indicador
Realizar reunião coordenativa para análise crítica dos indicadores de monitoramento contínuo e feedbacks.	Para realizar a análise crítica dos resultados do monitoramento contínuo e identificar necessidades de melhoria da auditoria interna, disseminando junto à equipe da Coaud.	Presencial na CGE-CE ou via Teams	Após a mensuração dos indicadores de monitoramento contínuo e consolidação dos resultados	Coordenador da Coaud	Análise crítica dos indicadores e feedbacks, com registro das conclusões e encaminhamentos.
Elaboração de Plano de Ação, caso necessário.	Para definir e implementar ações de melhoria decorrentes das avaliações de qualidade da auditoria interna.	Pacote Office - Microsoft	Após realização da reunião coordenativa para análise crítica dos indicadores de monitoramento contínuo e feedbacks.	Articulador da Coaud	Definição de ações, responsáveis, prazos e forma de monitoramento das melhorias.
Elaboração do Relatório Anual dos Resultados do PAQMAI.	Para consolidar e formalizar os resultados das avaliações de qualidade, subsidiando a melhoria contínua e o reporte previsto no PAQMAI e nas Normas Globais.	Pacote Office - Microsoft	Anualmente, após elaboração do plano de ação.	Articulador da Coaud	Consolidação dos resultados do monitoramento contínuo, avaliações internas e externas.
Encaminhamento do Relatório Anual dos Resultados do PAQMAI.	Para comunicar formalmente os resultados do PAQMAI à Alta Administração, assegurando transparência e governança.	Sistema Único Integrado de Tramitação Eletrônica - Suite	Anualmente, após elaboração do Relatório Anual dos Resultados do PAQMAI	Articulador da Coaud	Envio formal do relatório como instrumento de reporte e prestação de contas.

O quê:	Por quê?	Onde?	Quando?	Por quem?	Como?
Avaliação Interna Periódica.	Para avaliar periodicamente a conformidade, a eficácia e a maturidade da auditoria interna, conforme o PAQMAI e as Normas Globais.	Auditoria Interna	A cada 2 anos	Comissão nomeada por ato do Secretário de Estado Chefe da CGE-CE	Aplicação de avaliações internas estruturadas, complementares ao monitoramento contínuo.
Avaliação Externa Independente.	Para obter avaliação independente sobre a conformidade e a qualidade da auditoria interna, reforçando credibilidade e governança.	Auditoria Interna	Pelo menos uma vez a cada 5 anos	Avaliador externo	Avaliação formal da conformidade e da qualidade da auditoria interna, com relatório conclusivo.
Reunião do Comitê de Integridade, Riscos e Qualidade.	Para acompanhar e discutir os resultados do PAQMAI, no âmbito do Sistema da Gestão da Qualidade.	CGE-CE	Conforme calendário institucional	Comitê de Integridade, Riscos e Qualidade	Apresentação e discussão dos resultados do PAQMAI e dos planos de melhoria.
Reunião de Análise Crítica do SGQ pela Direção Superior da CGE.	Para assegurar o comprometimento da Alta Administração com os resultados da qualidade e com a melhoria contínua da auditoria interna.	CGE-CE	Anualmente, conforme calendário do SGQ	Direção Superior da CGE	Análise crítica dos resultados do SGQ e do PAQMAI, com deliberações registradas.
Revisão e atualização do PAQMAI, se necessário	Para manter o PAQMAI atualizado, aderente às Normas Globais, ao contexto institucional e às necessidades da auditoria interna.	Auditoria Interna	Quando houver mudanças normativas, estratégicas ou institucionais	Auditoria Interna	Revisão do programa com base nos resultados das avaliações e no contexto organizacional.

O quê:	Por quê?	Onde?	Quando?	Por quem?	Como?
Publicação do Boletim Interno da Qualidade	Para divulgar resultados, promover a cultura da qualidade e assegurar transparência interna sobre o desempenho da auditoria interna.	Ambiente institucional interno	Após cada reunião do Comitê de Integridade, Riscos e Qualidade	Assessoria de Comunicação da CGE-CE	Divulgação interna dos resultados e ações de melhoria, fortalecendo a cultura da qualidade.

4. PARTES INTERESSADAS

Para fins do PAQMAI, partes interessadas (*stakeholders*) são todos os atores que dependem ou se interessam pela atuação e pelos resultados da atividade de auditoria interna da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará. São eles:

- ✓ Governador do Estado do Ceará;
- ✓ Secretários de Estado do Poder Executivo Estadual;
- ✓ Demais Gestores e Servidores dos Órgãos e Entidades do Poder Executivo Estadual;
- ✓ Gestores e Servidores da CGE;
- ✓ Assembleia Legislativa do Estado do Ceará;
- ✓ Tribunal de Contas do Estado do Ceará;
- ✓ Ministério Público do Estado do Ceará;
- ✓ Instituições Financiadoras;
- ✓ Sociedade Cearense;
- ✓ Outras partes interessadas.

5. CONFORMIDADE COM OS NORMATIVOS INTERNOS E AS NORMAS QUE REGULAMENTAM A PRÁTICA PROFISSIONAL DE AUDITORIA INTERNA

A função de auditoria interna da CGE só pode declarar conformidade com os Normativos Internos e as Normas Globais de Auditoria Interna se o resultado da avaliação externa indicar o atingimento, no mínimo, do Nível 3 – Integrado – do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM), nível em que há conformidade plena com os padrões profissionais estabelecidos nas Normas Globais de Auditoria Interna, do IIA.

6. REPORTE DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE E MELHORIA DA AUDITORIA INTERNA

O responsável pela Unidade de Auditoria Interna Governamental comunicará, anualmente, os resultados do Programa de Avaliação da Qualidade e Melhoria da Auditoria Interna à Alta Administração da CGE e à instância de supervisão da auditoria interna, devendo relatar sob a perspectiva do monitoramento contínuo, da avaliação periódica ou da avaliação externa.

A comunicação à Alta Administração da CGE deve incluir as não conformidades com as Normas Globais de Auditoria Interna e com as demais práticas profissionais que impactem o escopo geral ou a operação da função de auditoria interna, bem como seu respectivo impacto.

São exemplos de não conformidades e práticas dessa natureza, situações que impliquem prejuízo permanente à autonomia técnica ou à objetividade, restrições à realização do escopo dos trabalhos, restrição de recursos ou outras condições que afetem a capacidade da atividade de auditoria interna de cumprir seu propósito ou suas responsabilidades perante as partes interessadas.

GLOSSÁRIO

Accountability: trata-se do conjunto de procedimentos adotados pelas organizações públicas e pelos indivíduos que as integram e que evidenciam sua responsabilidade por decisões tomadas e ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho das organizações.

Ad hoc: é um processo que não possui um fluxo sequencial, cujas atividades são executadas de forma não obrigatória, não estruturada. É um termo, essencialmente, jurídico cuja tradução significa “para esta finalidade”, “para isso” ou “para este efeito”. É uma expressão latina, geralmente usada para informar que determinado acontecimento tem caráter temporário e que se destina para aquele fim específico.

Agregar Valor: relaciona-se à questão de que a Auditoria Interna Governamental deve considerar, no planejamento dos trabalhos, as estratégias, os objetivos, as metas da organização, os riscos a que os processos da Unidade Auditada estão sujeitos, além das expectativas dos destinatários dos trabalhos de auditoria, quais sejam: a Alta Administração e o Conselho, se houver, os gestores dos órgãos e das entidades públicas estaduais e a sociedade.

Alta Administração: a Alta Administração representa o mais alto nível estratégico e decisório de um órgão ou entidade, seja ela parte da Administração Pública Estadual Direta ou Indireta. Na Administração Pública Estadual Direta, a Alta Administração é, em regra, composta pelos Secretários Estaduais; na Administração Indireta, são comuns as figuras dos Presidentes, Diretores-Presidentes e colegiados de Diretores. Todavia, observando o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna do Poder Executivo Estadual, deve ser considerado como Alta Administração todo e qualquer responsável por tomar decisões de nível estratégico, independentemente da natureza da Unidade e das nomenclaturas utilizadas. São, portanto, as instâncias responsáveis pela execução das diretrizes de governança e de gerenciamento de riscos (incluindo controles internos da gestão). Nos órgãos ou entidades em que não exista a figura do Conselho, a Alta Administração acumula as suas funções.

Auditoria Interna Governamental: atividade independente e objetiva de avaliação (*assurance*) e consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações das organizações públicas. A atividade de auditoria interna governamental está situada na terceira linha e tem como objetivo auxiliar uma organização 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, incluindo os controles internos da gestão.

Conformidade: é a confirmação da legalidade e legitimidade dos atos de gestão em relação a padrões normativos expressos em normas técnicas ou jurídicas e regulamentos aplicáveis, bem como em relação a disposições de cláusulas de contratos, convênios, acordos, ajustes e instrumentos congêneres, aderência às políticas, planos, procedimentos, leis, regulamentações, contratos ou outros.

Conselho: o corpo administrativo de mais alto nível (p. ex.: Conselho de administração, Conselho supervisor ou Conselho de gestores ou curadores) que detém a responsabilidade de dirigir e/ou supervisionar as atividades da organização e de cobrar prestação de contas por parte da Alta Administração, não se confundindo com Conselhos e comissões de caráter opinativo. Na Administração Pública Estadual, a figura do Conselho com poderes decisórios é mais comum na Administração Indireta, como por exemplo nas estatais. Nos órgãos e entidades em que não exista a figura do Conselho, a Alta Administração é a instância responsável por estabelecer estruturas e processos para governança, desenvolver uma cultura que promova o comportamento ético, determinar o apetite organizacional a riscos e exercer a supervisão do gerenciamento de riscos (incluindo controles internos da gestão), a quem a unidade de auditoria interna deve se reportar, por serem capazes de desenvolver uma visão de riscos de forma consolidada. A palavra “Conselho” se refere a um grupo ou pessoa responsável pela governança da organização. Além disso, “Conselho” pode se referir a um comitê ou outra estrutura ao qual o órgão responsável pela governança tenha delegado certas funções. Dessa forma, sua denominação pode variar de acordo com a organização, de modo que o enquadramento de um colegiado como “Conselho” deve ser realizado com base nas suas atribuições e poderes legais e regimentais.

Controles internos: processo que envolve um conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela Alta Administração, pelos gestores e pelo corpo de servidores e empregados dos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados: a) execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações; b) cumprimento das obrigações de accountability; c) cumprimento das leis e dos regulamentos aplicáveis; e d) salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos. O estabelecimento de controles internos no âmbito da gestão pública visa essencialmente aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados, de forma eficaz, eficiente, efetiva e econômica.

Efetividade: relação entre os resultados de uma intervenção ou programa, em termos de efeitos sobre a população-alvo (impactos observados), e os objetivos pretendidos (impactos esperados). Trata-se de verificar a ocorrência de mudanças na população-alvo que poderiam ser razoavelmente atribuídas às ações do programa avaliado. Diz respeito ao alcance dos resultados pretendidos a médio e longo prazo.

Eficácia: grau de alcance das metas programadas (bens e serviços) em um determinado período de tempo, independentemente dos custos implicados. O conceito de eficácia diz respeito à capacidade da gestão de cumprir objetivos imediatos, traduzidos em metas de produção ou de atendimento, ou seja, a capacidade de prover bens ou serviços de acordo com o estabelecido no planejamento das ações.

Eficiência: relação entre os produtos (bens e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados para produzi-los, em um determinado período de tempo, mantidos os padrões de qualidade. Essa dimensão refere-se ao esforço do processo de transformação de insumos em produtos. Pode ser examinada sob duas perspectivas: minimização do custo total ou dos meios necessários para obter a mesma quantidade e qualidade de produto; ou otimização da combinação de insumos para maximizar o produto quando o gasto total está previamente fixado.

Escopo: profundidade e amplitude do trabalho para alcançar o objetivo da auditoria. É a delimitação estabelecida para o trabalho e é expresso pelo objetivo, pelas questões e pelos procedimentos, no seu conjunto.

Estatuto: o estatuto de auditoria interna é um documento formal que define o propósito, a autoridade e a responsabilidade da atividade de auditoria interna. O estatuto de auditoria interna estabelece a posição da atividade de auditoria interna dentro da organização; autoriza o acesso aos registros, ao pessoal e às propriedades físicas relevantes para o desempenho dos trabalhos de auditoria; e define o escopo das atividades de auditoria interna. Para a função de auditoria da CGE-CE, o estatuto é o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Estadual.

Execução da auditoria: fase do processo de auditoria interna na qual a equipe utiliza as fontes de informação e aplica os procedimentos previstos na fase de planejamento em busca de evidências para fundamentar as conclusões.

Gestão de Risco: processo global representado pelo conjunto de métodos e técnicas que possibilitam a identificação, a análise, a avaliação e o monitoramento de riscos que possam afetar organizações, programas, atividades de forma a comprometer o alcance do cumprimento dos objetivos da organização. Envolve a identificação das fontes de risco, dos eventos e de sua probabilidade de ocorrência, de suas causas e suas consequências potenciais, das áreas de impacto, das circunstâncias envolvidas, inclusive aquelas relativas a cenários alternativos.

Gerenciamento de riscos: processo para identificar, analisar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização.

Gestão: indivíduos, equipes e funções de apoio atribuídos para oferecer produtos e/ou serviços aos clientes da organização.

Gestores: servidores ou empregados públicos, civis ou militares, ocupantes de cargo efetivo ou em comissão, que compõem o quadro funcional dos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, responsáveis pela coordenação e pela condução dos processos e atividades da unidade, incluídos os processos de gerenciamento de riscos e controles internos da gestão.

Governança: combinação de processos e estruturas implantadas pelo Conselho e, em não havendo, pela Alta Administração, para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades da organização, com o intuito de alcançar os seus objetivos.

A governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. A governança requer estruturas e processos apropriados que permitam a prestação de contas por parte de um corpo administrativo à sociedade quanto à supervisão organizacional através da integridade, liderança e transparência; ações (incluindo o gerenciamento de riscos) da gestão para atingir os objetivos da organização por meio da tomada de decisões baseada em riscos e da aplicação de recursos; avaliação e assessoria por uma função de auditoria interna independente, para oferecer clareza e confiança, além de promover e facilitar a melhoria contínua, por meio de exame rigoroso e comunicação perspicaz.

Independência: é a imunidade quanto às condições que ameaçam a capacidade da atividade de auditoria interna de conduzir suas responsabilidades de maneira imparcial.

Indicadores de desempenho: trata-se de um número, percentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho, com o objetivo de comparar esta medida com metas preestabelecidas.

Normas Globais de Auditoria Interna: Normas que orientam a prática profissional mundial de auditoria interna e servem como base para avaliar e elevar a qualidade da função de auditoria interna, emitidas pelo Instituto dos Auditores Internos (*The Institute of Internal Auditors* – IIA Global).

Objetividade: constitui princípio fundamental para a prática da atividade de auditoria interna governamental. Refere-se a atitude mental imparcial que permite aos auditores internos executarem os trabalhos de auditoria de maneira a terem uma confiança no resultado de seu trabalho e que não seja feito nenhum comprometimento da qualidade. Requer que os auditores internos não subordinem a outras pessoas o seu julgamento em assuntos de auditoria, que mantenham uma atitude de imparcialidade, que possuam honestidade intelectual e que estejam livres de conflitos de interesse.

Papéis de trabalho: documentação que constitui o suporte do trabalho desenvolvido pelo auditor, contendo o registro de todas as informações utilizadas, das verificações a que procedeu e das conclusões a que chegou, independentemente da forma, do meio físico ou das características intrínsecas ou extrínsecas. Consideram-se papéis de trabalho aqueles preparados pelo auditor, pelo auditado ou por terceiros, a exemplo de planilhas, formulários, questionários preenchidos, fotografias, arquivos de dados, de vídeo ou de áudio, ofícios, memorandos, portarias, cópias de contratos ou termos de convênio, matrizes de planejamento, de achados e de responsabilização.

Partes interessadas (stakeholders): pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada, ou perceber-se afetada por uma decisão ou atividade.

Planejamento da Unidade de Auditoria Interna: etapa que consiste em um processo dinâmico, contínuo e flexível, o qual, para ser realizado adequadamente, requer conhecimento razoável sobre a unidade e o objeto auditados. Divide-se em

duas fases: definição do Plano de Auditoria baseado em riscos e planejamento dos trabalhos (individuais) de auditoria. O planejamento considera as estratégias, os objetivos, as prioridades, as metas da Unidade Auditada e os riscos a que seus processos estão sujeitos.

Plano de Ação: documento elaborado pela Unidade de Auditoria Interna do órgão/entidade que explicita as medidas que serão tomadas a partir do resultado obtido na implementação do programa de avaliação da qualidade.

Procedimentos de auditoria interna: atividades a serem executadas para consecução do objetivo da auditoria. Devem ser detalhados em tarefas descritas de forma clara, de modo a não gerar dúvidas ao executor e esclarecer os aspectos a serem abordados, bem como expressar as técnicas a serem utilizadas.

Relatório de Auditoria: instrumento formal e técnico por intermédio do qual a equipe comunica aos leitores o objetivo e as questões de auditoria, o escopo e as limitações de escopo, a metodologia utilizada, os achados de auditoria, as conclusões e as propostas de encaminhamento. Na sua elaboração devem ser observados os seguintes requisitos de qualidade: clareza, completude, concisão, convicção, exatidão, objetividade, relevância e tempestividade.

Reporte: linha funcional e hierárquica a ser observada pela unidade de auditoria interna na comunicação e apresentação dos resultados.

Responsável pela Unidade de Auditoria Interna Governamental: Mais alto nível de gestão da Unidade de Auditoria Interna Governamental, responsável pela conformidade da atuação da unidade com o Referencial Técnico e com as demais normas e boas práticas aplicáveis à atividade de auditoria interna governamental, independentemente do exercício direto de suas atribuições ou de eventual delegação de competência. Na CGE/CE, ocupa tal posição a autoridade máxima da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado ou outro integrante da Unidade de Auditoria Interna com conhecimento técnico e experiência suficientes a quem essa competência seja delegada formalmente; e nos demais órgãos e entidades do poder executivo estadual onde há unidades de auditoria interna que integram, excepcionalmente e conforme previsão legal, a estrutura administrativa dos órgãos da Administração Direta, bem como as unidades de auditoria interna próprias das entidades da Administração Indireta do Poder Executivo, os Auditores – Chefes.

Risco: possibilidade de ocorrer um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos da Unidade Auditada. Em geral, o risco é medido em termos de impacto e de probabilidade.

Serviços de avaliação: atividade de auditoria interna governamental que consiste no exame objetivo da evidência, com o propósito de fornecer ao órgão ou entidade da Administração Pública Estadual uma avaliação tecnicamente autônoma e objetiva sobre o escopo da auditoria.

Serviços de consultoria: Atividade de auditoria interna governamental que consiste em assessoramento, aconselhamento e serviços relacionados, prestados em

decorrência de solicitação específica do órgão ou entidade da Administração Pública Estadual, cuja natureza e escopo são acordados previamente e que se destinam a adicionar valor e a aperfeiçoar os processos de governança, de gerenciamento de riscos e a implementação de controles internos da gestão na organização, sem que o auditor interno governamental assuma qualquer responsabilidade que seja da administração da Unidade Auditada.

Sistema de Controle Interno (SCI): diferente dos controles internos da gestão, o Sistema de Controle Interno, refere-se ao conjunto de unidades técnicas articuladas a partir de um Órgão Central de coordenação geral das atividades de Auditoria Interna indicadas na Constituição e normatizadas em cada nível de governo. No Poder Executivo Estadual o órgão central do SCI é a CGE-CE.

Supervisor: responsável pela Unidade de Auditoria Interna ou outro integrante da Unidade de Auditoria Interna com conhecimentos técnicos e experiência suficientes a quem essa competência seja delegada formalmente. Na estrutura da CGE-CE o papel é desempenhado pelo orientador de célula e articulador.

The Institute of Internal Auditors: associação profissional, fundada em 1960, com fins não econômicos, que presta serviços de formação, capacitação e certificação profissional para seus associados.

Unidade Auditada (cliente): Órgão ou entidade da Administração Pública Estadual para o qual uma determinada unidade de auditoria interna tem a responsabilidade de contribuir com a gestão, por meio de atividades de avaliação e de consultoria. Em observância ao Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Estadual, o termo Unidade Auditada, no contexto dos trabalhos de avaliação e consultoria, também pode ser compreendido como macroprocesso, processo, unidade gestora ou objeto sobre o qual incide um trabalho de auditoria.

Unidade de Auditoria Interna: unidade responsável pela prestação de serviços independentes e objetivos de avaliação e de consultoria, desenvolvidos para adicionar valor e melhorar as operações da organização, bem como reunir as prerrogativas de gerenciamento e de operacionalização da atividade de auditoria interna governamental no âmbito de um órgão ou de uma entidade da Administração Pública Estadual.

REFERÊNCIAS

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. *Normas Globais de Auditoria Interna.* The IIA: 2024. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/globalinternala-editorHTML-00000008-07052024134230.pdf>. Acesso em: 24 de março de 2025.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, The. *Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector.* Disponível em: <https://www.theiia.org/en/promotions/bookstore/IA-CM/>. Acesso em: 05 de maio de 2025.

CEARÁ. CONTROLADORIA E OUVIDORIA GERAL DO ESTADO. *Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Estadual.* Fortaleza: CGE-CE, 2021.

CEARÁ. CONTROLADORIA E OUVIDORIA GERAL DO ESTADO. *Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Estadual.* Fortaleza: CGE-CE, 2022.

BRASIL. SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. *Programa de avaliação da qualidade da auditoria interna,* Brasília: STJ, 2024. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/items/129f9593-1018-4e69-8899-98a842573033>. Acesso em: 05 de maio de 2025.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. *Manual do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade da Atividade de Auditoria Interna.* Brasília: Departamento Nacional de Auditoria do SUS – DENASUS, 2024. Disponível em: https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/manual_programa_qualidade_auditoria.pdf. Acesso em 07 de fevereiro de 2025.