

Curso:

# Modelos Internacionais de Auditoria Interna: Três Linhas e IA-CM

Instrutores:

**Daniel Penaforte - DAUD**  
**Danielle Maranhão - DIPC**



PROGRAMA DE  
**EDUCAÇÃO**  
CORPORATIVA

Secretaria  
da Controladoria  
Geral do Estado

GOVERNO DE  
**PER**  
**NAM**  
**BUCO**  
ESTADO DE MUDANÇA



ESCOLA DE  
**CONTROLE**  
**INTERNO**

PROF. FRANCISCO  
RIBEIRO • SCGE/PE



# Instrutores

## Daniel Penaforte

- Bacharel e Mestre em Ciência da Computação, com Pós-graduação em Gestão Pública e Controle;
- Servidor da SCGE/PE desde jun/2014, com atuação como Diretor de Auditoria, Diretor de Planejamento e Gestão, Chefe de Gabinete e Secretário Executivo da SCGE/PE (2016 - 2020) e como Controlador Municipal de Garanhuns/PE (2021);
- Atua como Chefe da Unidade de Apoio e Projetos da DAUD e representa a SCGE/PE na Câmara Técnica de Auditoria e IA-CM do CONACI.

## Dani Maranhão

- Graduada em Ciências Contábeis, com MBA em Contabilidade Pública e Responsabilidade Fiscal, Pós-graduação em Licitações e Contratações Públicas e Pós-graduação em Auditoria Interna Governamental;
- Servidora da SCGE/PE desde set/2015 (Contas de Governo, Trilhas, Auditoria Interna, Projetos e Racionalização do Gasto);
- 8 anos como funcionária da Compesa (Contratos, Sistema ERP, Orçamento e Contábil);
- 4 anos como funcionária da Trevisan Auditores/KPMG (Auditoria Externa).





# Plano de Aulas

|        |       |   |
|--------|-------|---|
| 12/mai | 8 h/a | <p>Modelo das Três Linhas do Controle Interno</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conceito, estrutura e princípios</li><li>• Papéis da 1<sup>a</sup>, da 2<sup>a</sup> e da 3<sup>a</sup> Linhas do Controle Interno</li><li>• Organização do Sistema de Controle Interno Estadual</li></ul> <p>Auditoria Interna</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Missão e Propósito</li><li>• Definição de Auditoria Interna</li></ul> |
| 13/mai | 8 h/a | <p>Modelo IA-CM</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conceito, níveis de capacidade e elementos</li><li>• Macroprocessos-chave (KPAs) do Nível 2 - Infraestrutura: KPA 2.1 ao KPA 2.8</li></ul>  |
| 14/mai | 4 h/a | <p>Modelo IA-CM</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Macroprocessos-chave (KPAs) do Nível 2 - Infraestrutura: KPA 2.9 e KPA 2.10</li><li>• Histórico e Implantação do Modelo na SCGE/PE</li></ul>  |





ESCOLA DE  
**CONTROLE**  
**INTERNO**

PROF. FRANCISCO  
RIBEIRO • SCGE/PE

# Modelo das Três Linhas do Controle Interno



PROGRAMA DE  
**EDUCAÇÃO**  
**CORPORATIVA**

Secretaria  
da Controladoria  
Geral do Estado



GOVERNO DE  
**PER**  
**NAM**  
**BUCO**  
ESTADO DE MUDANÇA



# Modelo das Três Linhas

2013



## Declaração de Posicionamento.

As três linhas de defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e controles

2019



## Revisão do Modelo.

Realizada pelo IIA junto com especialistas em governança e gerenciamento de riscos de diversos países.

2020



## Publicação da atualização do Modelo das três linhas





# Modelo das Três Linhas

Contribui para a identificação de estruturas e processos que melhor auxiliam no atingimento dos objetivos e facilitam uma forte **GOVERNANÇA** e **GERENCIAMENTO DE RISCOS**, sendo necessárias *colaboração* e *comunicação* entre os papéis das linhas, para garantir que **NÃO** haja *duplicação*, *sobreposição* ou *lacunas* desnecessárias.



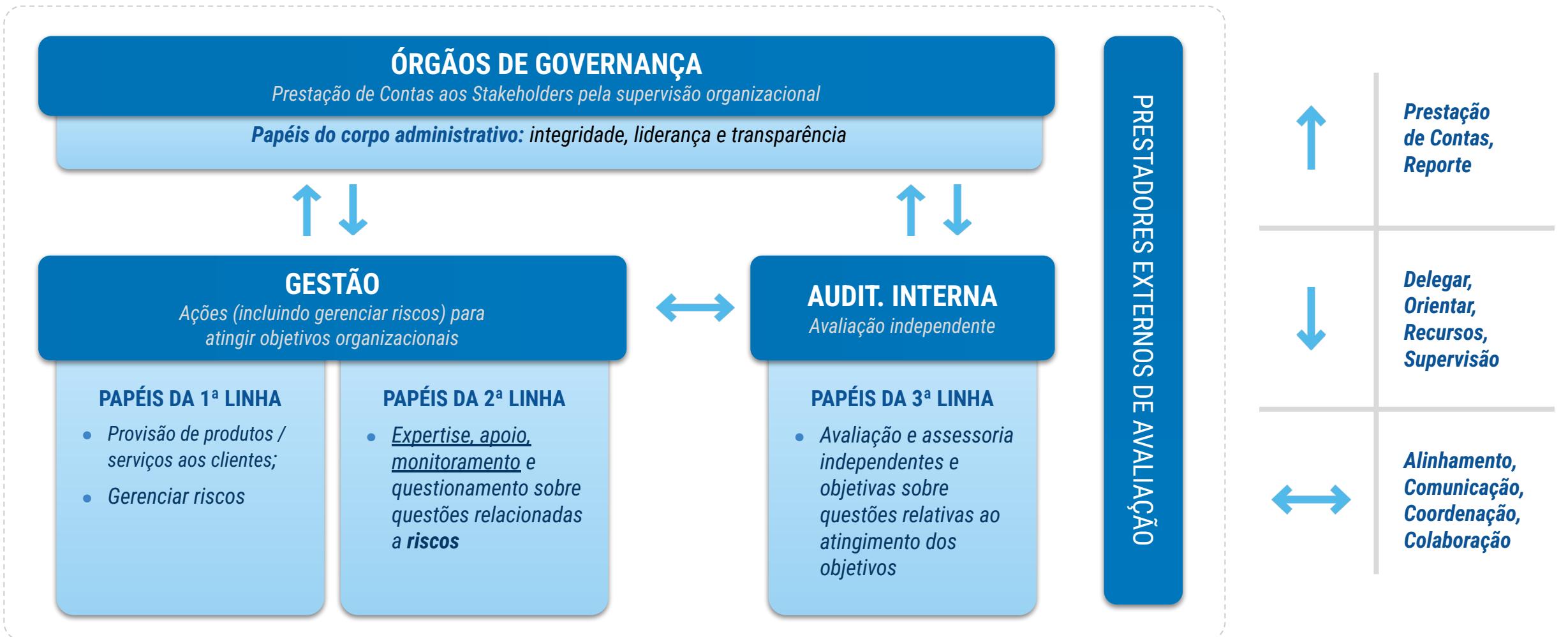
## THE IIA'S THREE LINES MODEL

An update of the Three Lines of Defense





# Estrutura do Modelo das Três Linhas



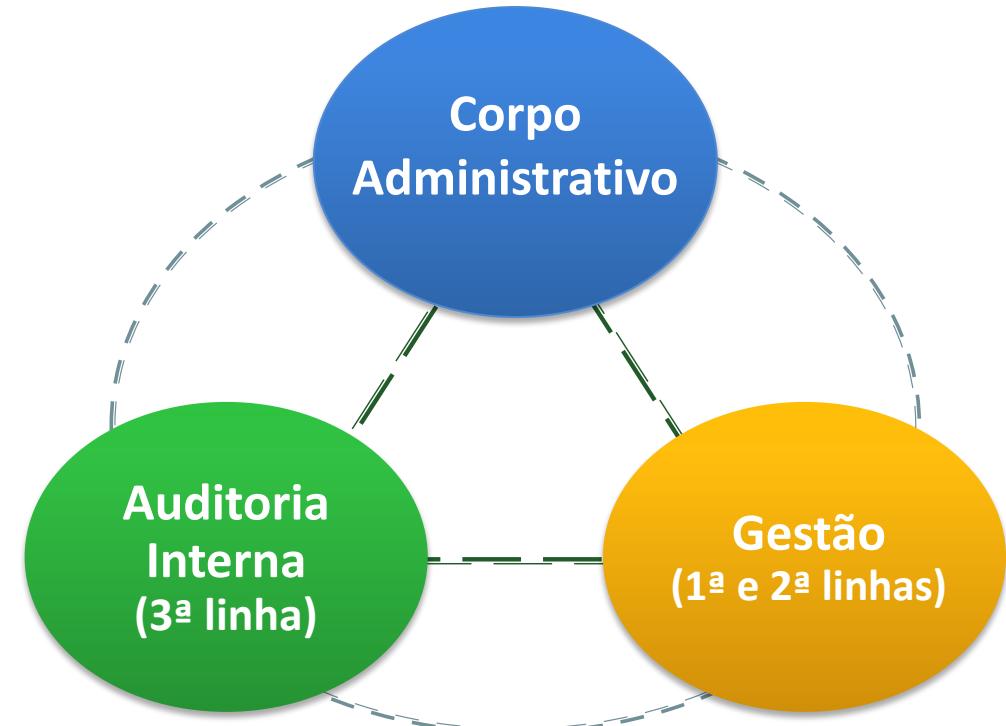
Fonte: Modelo das Três Linhas do IIA de 2020.





# Princípios do Modelo das Três Linhas

1. GOVERNANÇA
2. PAPÉIS DO CORPO ADMINISTRATIVO
3. GESTÃO E PAPÉIS DE 1<sup>a</sup> E 2<sup>a</sup> LINHA
4. PAPÉIS DE 3<sup>a</sup> LINHA
5. INDEPENDÊNCIA DA 3<sup>a</sup> LINHA
6. CRIANDO E PROTEGENDO VALOR.





# 1. Governança

## ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA

*Prestação de Contas aos Stakeholders pela supervisão organizacional*

Requer **estruturas e processos apropriados** que permitam:

- prestação de contas;
- ações da gestão; e
- avaliação e assessoria por uma auditoria interna.

**Fonte:** Modelo das Três Linhas do IIA de 2020.





# Governança

Conjunto de mecanismos de **liderança, estratégia e controle** postos em prática **para avaliar, direcionar e monitorar a gestão**, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. (Decreto de Governança - Decreto Estadual nº 46.855/2018)



Fonte: Decreto Federal nº 9.203/2017 - TCU - Referencial Básico de Governança, 2020





# Governança





# Teoria da agência

**Assimetria das informações:** O agente passa a ter acesso à um conjunto de informações muito maior que o Principal.



## Risco de seleção adversa:

Risco do Principal realizar uma escolha incorreta em função de “características escondidas”.

## Ferramenta de Controle:

Governança Corporativa





# Teoria da agência

**Risco moral:** Ações do agente não são conhecidas ou são onerosas.



**Risco** do agente **não** seguir as **diretrizes descritas** pelo principal ou agir de uma forma que seja **onerosa** para o principal.

**Ferramenta de Controle:**  
Governança Corporativa





# Teoria da agência

Setor público

**Presta serviços**  
Interesses dos representantes eleitos e, das pressões populares, dos burocratas, etc



Elege representantes

Governança pública para gerir a relação

Fonte: Thiago Chaves Oliveira, Verbo.





# Auditoria Interna na Teoria da Agência



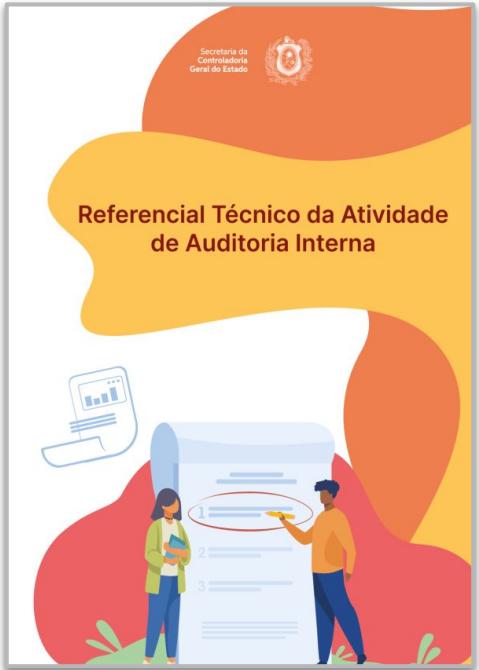
Auditoria Interna é um **instrumento de governança** para reduzir conflitos de agência. É um mecanismo do PRINCIPAL, não do agente.

(Gil Pinto Loja Neto, Verbo)





# Alinhando alguns conceitos



**Conselho** é o **corpo administrativo de mais alto nível**, que detém a responsabilidade de dirigir e/ou supervisionar as atividades da organização e de cobrar prestação de Contas por parte da Alta Administração.

**Risco**: possibilidade de ocorrer um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos da Unidade Examinada.

**Gerenciamento de riscos**

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





## 2. Papéis do Corpo Administrativo

### ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA

*Prestação de Contas aos Stakeholders pela supervisão organizacional*

**Papéis do corpo administrativo:** integridade, liderança e transparência

- ✓ Garante **estruturas e processos adequados** para uma governança eficaz.
  - ✓ **Mantém a supervisão** com as expectativas legais, regulatórias e éticas.
  - ✓ **Delega responsabilidades e oferece recursos** à gestão para atingir os objetivos da organização.
  - ✓ **Estabelece e supervisiona** Auditoria Interna.
- 
- ✓ Envolve os **stakeholders** para **monitorar seus interesses e se comunicar**, de forma **transparente**, sobre o atingimento dos objetivos.
  - ✓ **Aceita a prestação de contas pela supervisão** da organização perante os **stakeholders**.
  - ✓ Determina o **apetite** organizacional a **riscos** e exerce a **supervisão do gerenciamento de riscos** (incluindo controle interno).

**Fonte:** Modelo das Três Linhas do IIA de 2020.





# 3. Gestão e Papéis de 1<sup>a</sup> e 2 linha

## GESTÃO

*Ações (incluindo gerenciar riscos) para atingir objetivos organizacionais*

### PAPÉIS DA 1<sup>a</sup> LINHA

- *Provisão de produtos / serviços aos clientes;*
- *Gerenciar riscos*

### PAPÉIS DA 2<sup>a</sup> LINHA

- *Expertise, apoio, monitoramento e questionamento sobre questões relacionadas a riscos*

**Detêm a responsabilidade da gestão de atingir os objetivos organizacionais.**





## 2.1 Papéis de 1<sup>a</sup> Linha

### GESTÃO

*Ações (incluindo gerenciar riscos) para atingir objetivos organizacionais*

### PAPÉIS DA 1<sup>a</sup> LINHA

- *Provisão de produtos / serviços aos clientes;*
- *Gerenciar riscos*

- ✓ **Liderar e dirigir ações** (incluindo gerenciamento de riscos) e aplicação de recursos, para atingir os objetivos da organização.
- ✓ **Manter diálogo contínuo** com a Alta Administração e com o Conselho, se houver, e **reportar: resultados** planejados, reais e esperados, vinculados aos objetivos da organização; **riscos**.
- ✓ **Estabelecer e manter estruturas e processo apropriados** para gerenciamento de operações e riscos (incluindo controle interno).
- ✓ **Garantir a conformidade** com as expectativas legais, regulatórias e éticas.





# Controles Internos da gestão



É o **PROCESSO** que envolve um conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas, entre outros, **OPERACIONALIZADO** de **FORMA INTEGRADA** pelos gestores, servidores, empregados e alta administração, dos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual.

- REFERENCIAL TÉCNICO DA ATIVIDADE DE AUDITORIA INTERNA





# Controles Internos da gestão

São destinados a **ENFRENTAR** os **RISCOS** e fornecer **SEGURANÇA RAZOÁVEL** de que, na consecução da **MISSÃO** da entidade, os seguintes objetivos gerais serão **ALCANÇADOS**:

- execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações;
- cumprimento das obrigações de **ACCOUNTABILITY**;
- cumprimento das **LEIS** e dos regulamentos aplicáveis; e
- **SALVAGUARDA** dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos.

•REFERENCIAL TÉCNICO DA ATIVIDADE DE AUDITORIA INTERNA

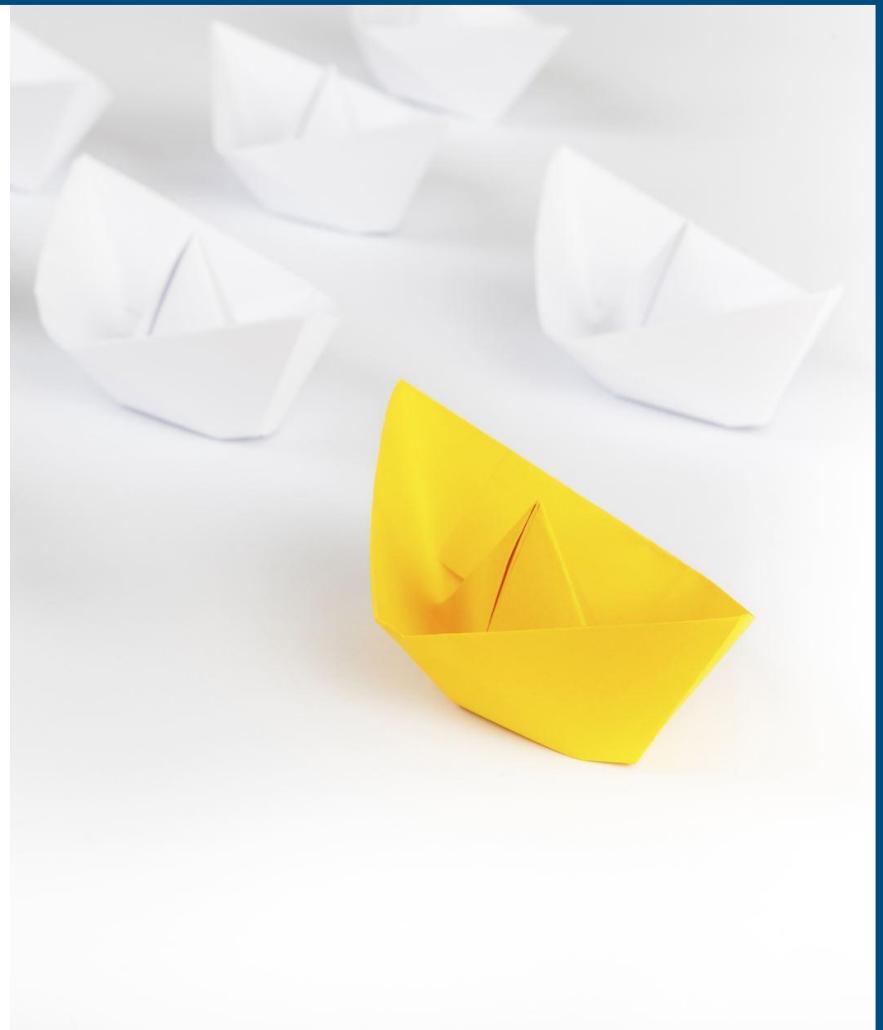




# Controles Internos da gestão

É responsabilidade da **ALTA ADMINISTRAÇÃO\*** das organizações públicas o **ESTABELECIMENTO**, a **MANUTENÇÃO**, o **MONITORAMENTO** e o **APERFEIÇOAMENTO** dos controles internos da gestão.

\*sem prejuízo das responsabilidades dos gestores dos processos organizacionais e das políticas públicas nos seus respectivos âmbitos de atuação





## 2.2 Papéis de 2<sup>a</sup> Linha

### GESTÃO

*Ações (incluindo gerenciar riscos) para atingir objetivos organizacionais*

### PAPÉIS DA 2<sup>a</sup> LINHA

*Expertise, apoio, monitoramento e questionamento sobre questões relacionadas a riscos*

- ✓ Objetiva fornecer expertise complementar, apoio, monitoramento e questionamento **quanto ao gerenciamento de riscos**, incluindo:
  - **desenvolvimento, implantação e melhoria contínua das práticas de gerenciamento de riscos** (incluindo controle interno) nos níveis de processo, sistemas e entidade;
  - **atingimento dos objetivos de gerenciamento de riscos.**
- ✓ **Deve fornecer análises e reportar sobre adequação e eficácia** do gerenciamento de riscos (controle interno).

**Fonte:** Modelo das Três Linhas do IIA de 2020.





## 2.2 Papéis de 2ª Linha

### Assessor e Assessoria Especial de Controle Interno (AECI):

- cargo singular ou estrutura,
- responsável por assessorar diretamente a Alta Administração nos assuntos de competência do controle interno, entre outras atribuições.

O AECI integra a 2ª linha.

Devem trabalhar de forma **articulada e integrada** com a **SCGE/PE**, mediante clara definição de papéis, de forma a racionalizar recursos e maximizar os resultados decorrentes de sua atuação.



Fonte: [www.scge.pe.gov.br](http://www.scge.pe.gov.br)





# Você está preparado?!?





## 2.3 Papéis de 3<sup>a</sup> Linha

- ✓ Mantém a **prestaçāo de contas** primária perante o corpo administrativo **e a independēcia** das responsabilidades da gestão.
- ✓ **Comunica** avaliaçāo e assessoria independentes e objetiva à gestão e ao corpo administrativo sobre a adequação e eficácia da governança e do ger. de riscos (controle interno), para **apoiar** o atingimento dos **objetivos** organizacionais **e promover e facilitar a melhoria contínua**.
- ✓ **Reporta** ao corpo administrativo **prejuízos à independēcia e à objetividate** e **implanta salvaguardas**, conforme necessário.

**AUDIT. INTERNA**  
*Avaliação independente*

### PAPÉIS DA 3<sup>a</sup> LINHA

*Avaliação e assessoria independentes e objetivas sobre questões relativas ao atingimento dos objetivos*

**Fonte:** Modelo das Três Linhas do IIA de 2020.





# Atividade de Auditoria Interna Governamental

A **atividade** de Auditoria Interna Governamental é **exercida**  
no Poder Executivo Estadual pelo **conjunto** de UAIGs

Função de auditoria interna governamental: Concorrente e integrada

3<sup>a</sup> linha

**Unidade de Auditoria Interna Governamental (UAIG)**

**UAIGs da SCGE/PE**

**Unidades de Auditoria Interna Singulares**

No âmbito da 3<sup>a</sup> linha, **cabe à SCGE/PE** exercer a **função de auditoria** interna governamental, de **forma concorrente e integrada com as auditorias internas singulares** dos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual Direta e Indireta.



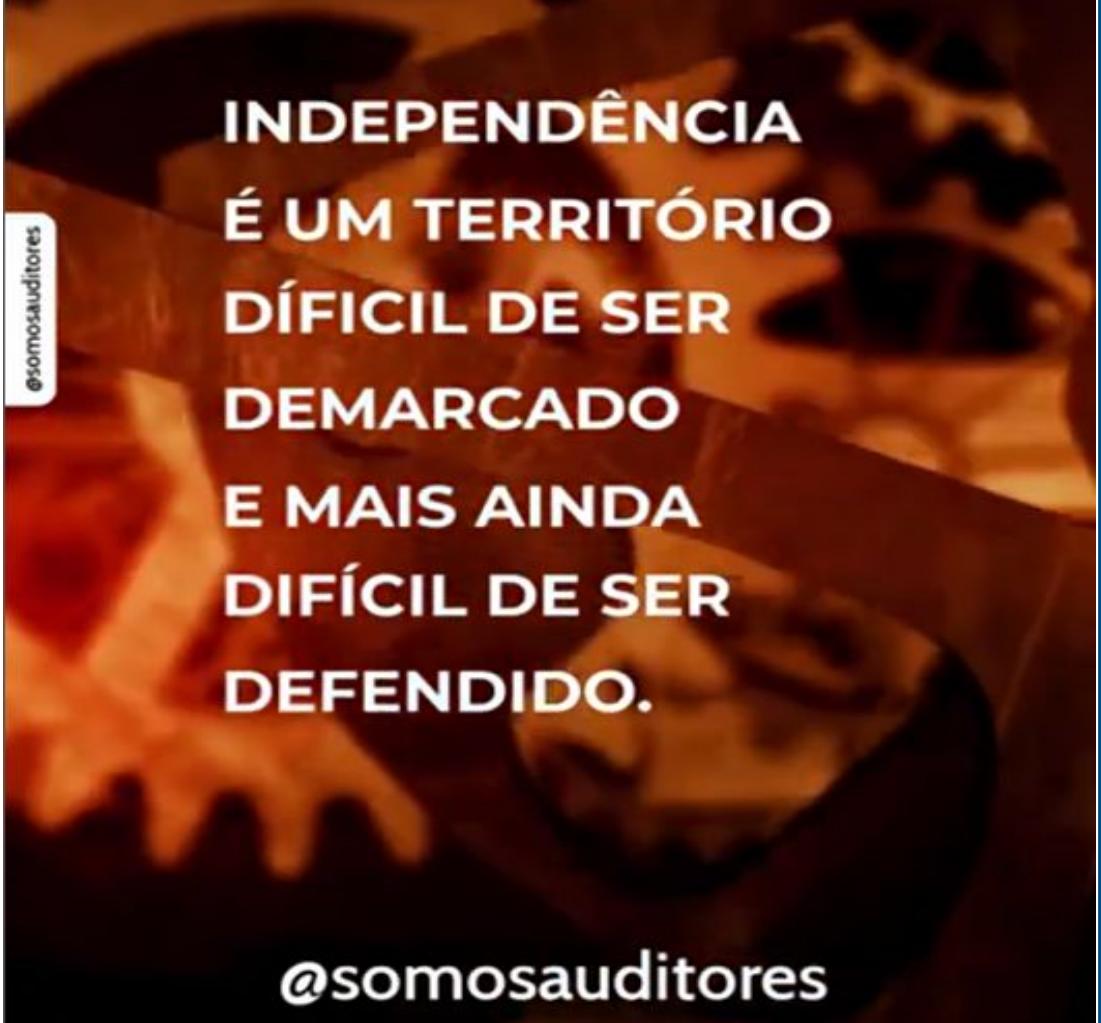


## 5. Independência da 3<sup>a</sup> Linha

A independência da auditoria interna em relação à gestão garante que esteja **livre de impedimentos e parcialidade no planejamento e na execução de seu trabalho**, desfrutando de acesso irrestrito às pessoas, aos recursos e às informações de que necessita.

No entanto, a **independência não implica isolamento**.

Fonte: Modelo das Três Linhas do IIA de 2020.



INDEPENDÊNCIA  
É UM TERRITÓRIO  
DÍFICIL DE SER  
DEMARCADO  
E MAIS AINDA  
DIFÍCIL DE SER  
DEFENDIDO.

@somosaudidores





## 6. Criando e protegendo valor

Todos os papéis que **trabalham juntos** contribuem coletivamente para a **criação e proteção de valor**, quando estão **alinhados** entre si e com os interesses priorizados dos *stakeholders*.

Deve haver **interação regular** entre a auditoria interna e a gestão, para garantir que o trabalho da auditoria seja relevante e esteja **alinhado** às necessidades estratégicas e operacionais da organização.



Fonte: @somosauditeiros





# Sistema de Controle Interno (SCI)

É o 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.

## COMPONENTES:

- os **integrantes** do Modelo das **TRÊS Linhas**;
- como **órgão central de coordenação**: SCGE/PE





# Sistema de Controle Interno (SCI)



Abrange **TODOS** os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, incluindo as empresas estatais e qualquer pessoa física ou jurídica que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre **DINHEIROS, BENS E VALORES PÚBLICOS** sob a responsabilidade do Poder Executivo Estadual.





# Articulação Interinstitucional

## Cooperação

- UAIGs
- Instituições de defesa do patrimônio público

## Objetivo

- intercâmbio de informações
- ações integradas ou complementares

## Finalidade

maior efetividade às ações de enfrentamento à corrupção

Nos casos em que forem identificadas irregularidades que requeiram procedimentos adicionais, com vistas à apuração, à investigação ou à proposição de ações judiciais, as UAIGs devem zelar pelo adequado e tempestivo encaminhamento dos **resultados** das auditorias às instâncias competentes.

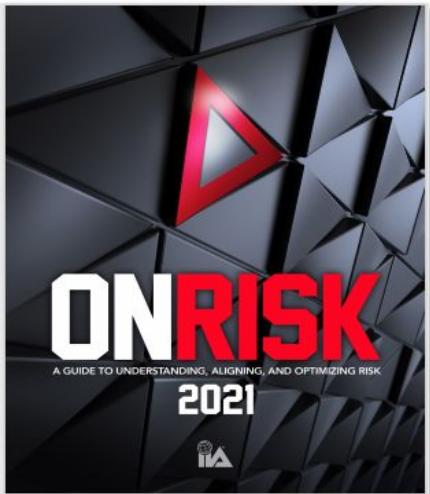




# Modelo das Três Linhas

“...o conceito de "linhas" foi mantido no interesse da familiaridade. No entanto, elas não pretendem denotar elementos estruturais, mas uma diferenciação útil entre os papéis. Logo, **as linhas operam simultaneamente e não em operações sequenciais.**”

Richard F.  
Chambers  
Diretor executivo do IIA



Quando os **conselhos, a gestão executiva e a auditoria interna** estão **alinhados**, **as chances de sucesso** organizacional **são significativamente maiores**.

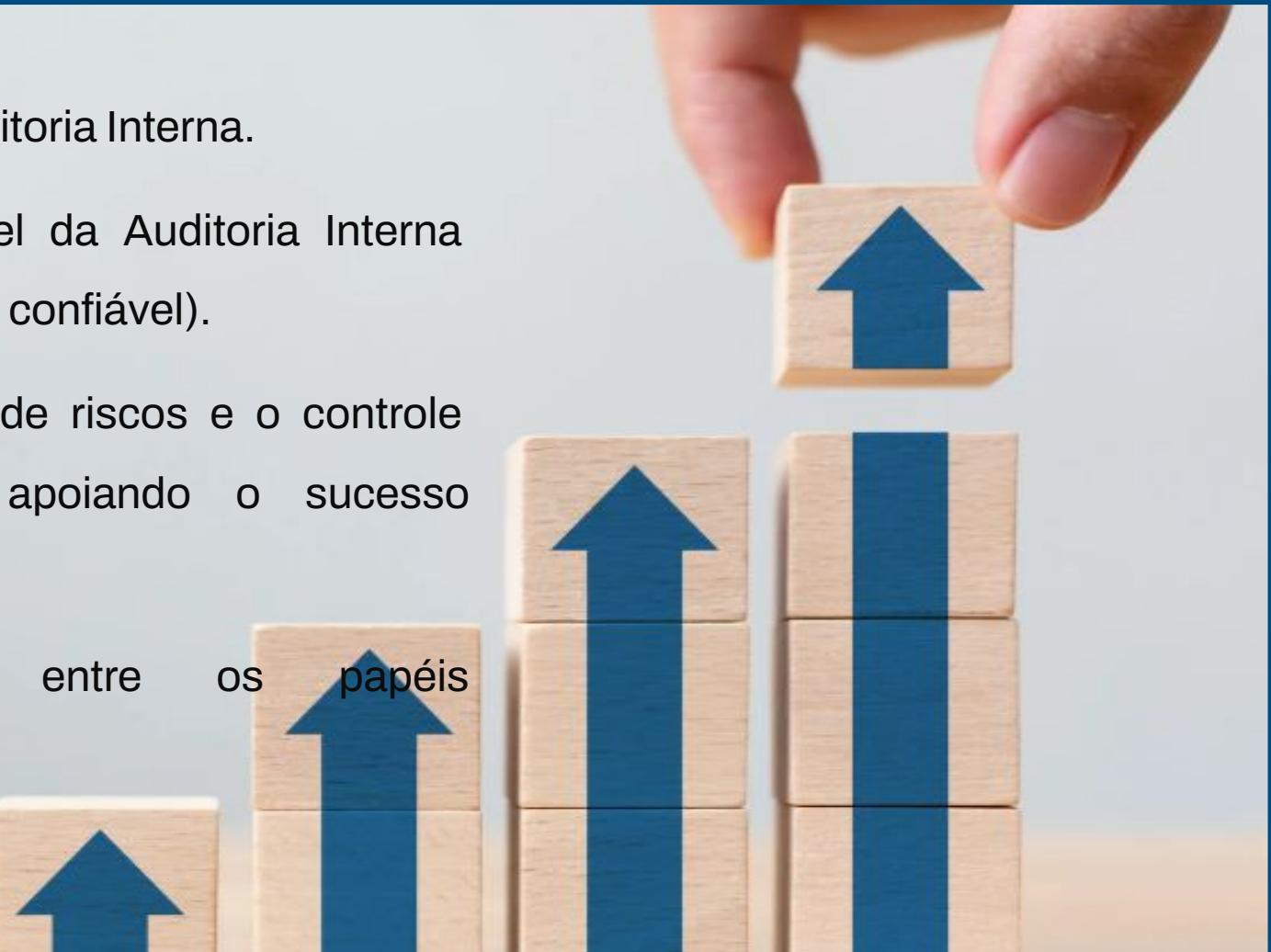
The IIA (<https://na.theiia.org/Pages/IIAHome.aspx>)





# Atualização do Modelo das Três Linhas

- **Solidifica** a independência da Auditoria Interna.
- **Expande a explicação** do papel da Auditoria Interna (Parceira estratégica e conselheira confiável).
- **Contextualiza** o gerenciamento de riscos e o controle como parte da governança, apoiando o sucesso organizacional e a criação de valor.
- **Define o relacionamento** entre os papéis (coordenação e colaboração).



# Auditoria Interna



PROGRAMA DE  
**EDUCAÇÃO**  
CORPORATIVA

Secretaria  
da Controladoria  
Geral do Estado



GOVERNO DE  
**PER**  
**NAM**  
**BUCO**  
ESTADO DE MUDANÇA



**ESCOLA DE  
CONTROLE  
INTERNO**

PROF. FRANCISCO  
RIBEIRO • SCGE/PE



# Atividade de Auditoria Interna Governamental

**Missão:** Aumentar e proteger o valor organizacional

**Propósito:**

**Oferecer serviços objetivos de avaliação e consultoria baseados em risco**, almejando contribuir na melhoria da gestão governamental, de forma a **possibilitar o aprimoramento dos controles internos administrativos, a gestão de riscos e a geração de informações preventivas e oportunas**, para subsidiar o processo decisório dos órgãos e entidades examinados.

•REFERENCIAL TÉCNICO DA ATIVIDADE DE AUDITORIA INTERNA



# Auditoria Interna

A auditoria interna governamental é uma atividade **independente e objetiva** de **avaliação e consultoria**, desenhada para **adicionar valor e melhorar as operações** de uma organização.

Deve buscar auxiliar as organizações públicas para realizarem seus objetivos, a partir da aplicação de uma **abordagem sistemática e disciplinada**, a fim de avaliar e melhorar a eficácia dos **processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos**.

- REFERENCIAL TÉCNICO DA ATIVIDADE DE AUDITORIA INTERNA

Relação entre os processos



Fonte: Adaptação Urton L. Anderson, *Internal Auditing*.





# Auditoria Interna Governamental





# Independência e Objetividade

**São pressupostos fundamentais para o exercício da atividade de auditoria interna, tanto na condução dos trabalhos quanto na emissão de opinião pela UAIG:**

## INDEPENDÊNCIA (UAIG)

- É um atributo **organizacional**.
- 
- Livre de influências indevidas.
- CAI deve se comunicar e interagir diretamente com o conselho.

## OBJETIVIDADE

- É um atributo do auditor.
- Ter atitude imparcial e isenta.
- Evitar conflitos de interesse



# Objetividade

## Evitar conflitos de interesse



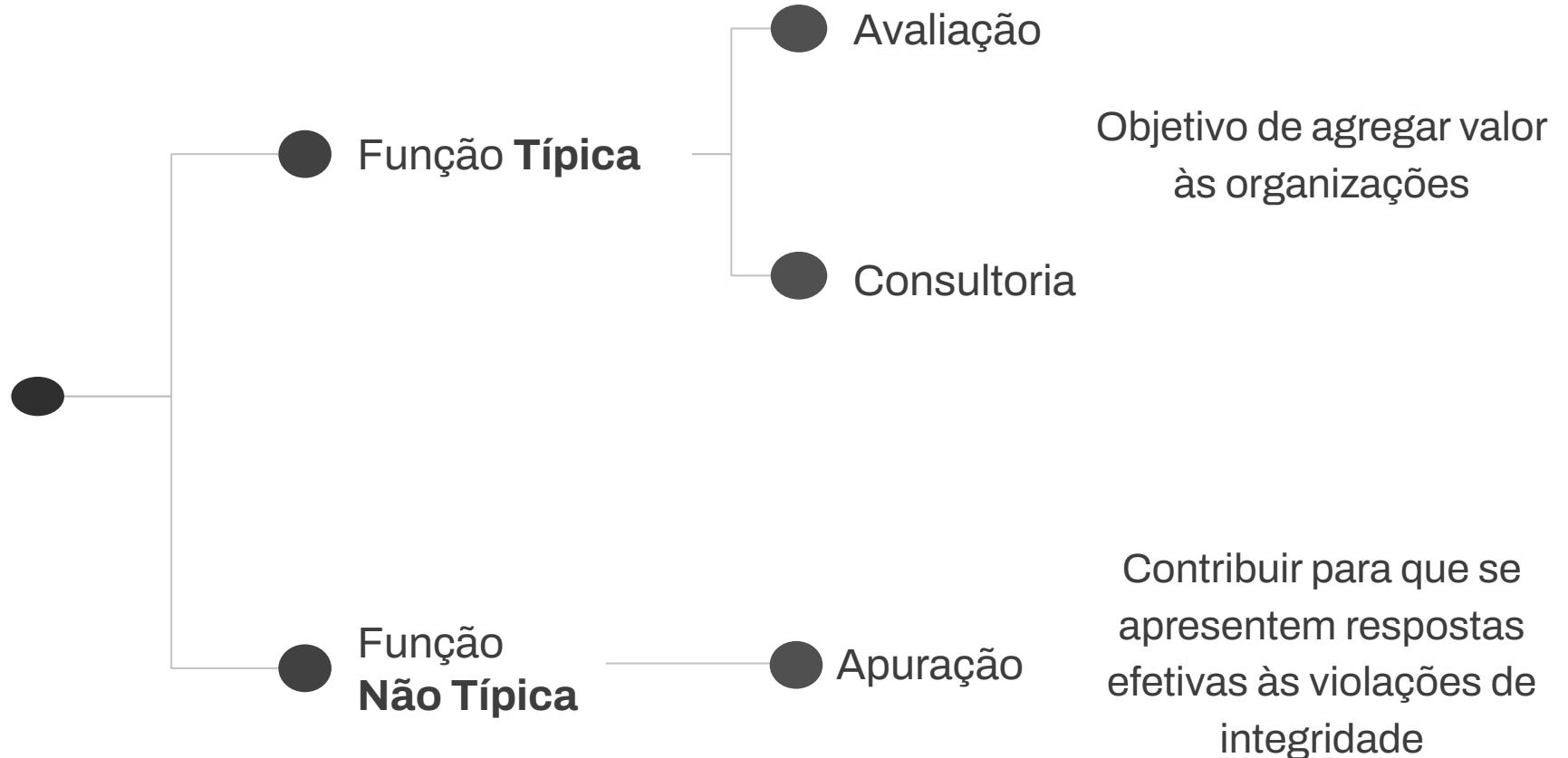
Fonte: Tradução livre, Dilbert, 2009.





# Serviços de Auditoria Interna Governamental

Serviços de  
Auditoria Interna no  
Poder Executivo  
Estadual





# Avaliação e Consultoria

## Serviços de Avaliação

Pode ser definido como a **obtenção e a análise de evidências**, com o objetivo de **fornecer opiniões** ou conclusões independentes sobre um objeto de auditoria.

## Serviços de consultoria

Serviços de **assessoramento, de aconselhamento, de treinamento e de facilitação**.

### Requisitos:

- Solicitação específica dos gestores públicos (em regra).
- Devem abordar assuntos estratégicos da gestão e ser condizentes com os valores, as estratégias e os objetivos da Unidade Examinada.
- Não devem assumir qualquer responsabilidade que seja da Administração.





# Agregação de Valor pela Auditoria Interna

## Direcionadores

Estratégia da Organização

Riscos-Chave

Relevância

Tempestividade

## Fatores Viabilizadores

**Base Normativos**  
(Missão, Requisitos Éticos)

**Planejamento**  
(Base em Riscos)

**Governança**  
(Estatuto, Reporte, Acesso)

**Gestão Interna**  
(Estrutura, Orçam., Custos,  
Resultados, PGMQ)



**Fonte:** Adaptação da apresentação de Sérgio Filgueiras, Verbo.





# Abordagem Sistemática e Disciplinada

The collage includes the following elements:

- Constitution of Brazil:** The text "CONSTITUIÇÃO da República Federativa do Brasil" is visible.
- Lei Complementar N° 141, de 3 de setembro de 2009:** Document from the Assembleia Legislativa do Estado de Pernambuco.
- Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna:** Document from the Secretaria de Controle Geral do Estado.
- Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Estadual:** Document from the Secretaria de Controle Geral do Estado.
- Orientação Prática: Relatório de Auditoria:** Document from the Secretaria de Controle Geral do Estado.
- Plano Anual de Auditoria Interna 2025:** Document from the Controladoria-Geral do Estado.
- Cartoon Strip:** A four-panel comic strip featuring Charlie Brown and Snoopy. Panel 1: "Terminei a auditoria interna agora e estou escrevendo o Relatório Final". Panel 2: "Veja que está escrevendo as Não conformidades, mas não vejo nenhuma evidência". Panel 3: "Evidência Objetiva ?!?" Panel 4: "Sim e também é preciso referenciar o item não cumprido". Panel 5: "Por que você quer complicar um simples relatório ???". Panel 6: "Pura sistemática, meu caro".





“O sucesso da auditoria não é atestar a derrota da gestão; pelo contrário, ela cumpre seu propósito quando ela consegue apoiar as organizações no cumprimento de sua missão.”

Sérgio Filgueiras (Auditor CGU)



# Modelo IA-CM

## Modelo de Capacidade em Auditoria Interna



PROGRAMA DE  
**EDUCAÇÃO**  
**CORPORATIVA**

Secretaria  
da Controladoria  
Geral do Estado



GOVERNO DE  
**PER  
NAM  
BUKO**  
ESTADO DE MUDANÇA



# Definição

De acordo com o IIARF (2009), o IA-CM se constitui:

**em um veículo de comunicação**

demonstra o que é uma auditoria interna efetiva e sua importância aos tomadores de decisões;

**em uma estrutura de avaliação**

uma vez que avalia a maturidade da auditoria interna em relação aos padrões e às práticas profissionais;

**em um roteiro para a melhoria ordenada dessa atividade**

define os passos a serem seguidos para estabelecer e reforçar a auditoria interna.

**Fonte:** Adaptação da Apresentação "IA-CM: Modelo de Capacidade de Auditoria Interna" da CGU.



# Histórico



**Legenda:** PSC – Comitê do Setor Público do IIA

**Fonte:** Adaptação da Apresentação "IA-CM: Modelo de Capacidade de Auditoria Interna" da CGU.





# Representação em forma de Matriz

**Matriz do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna.**

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

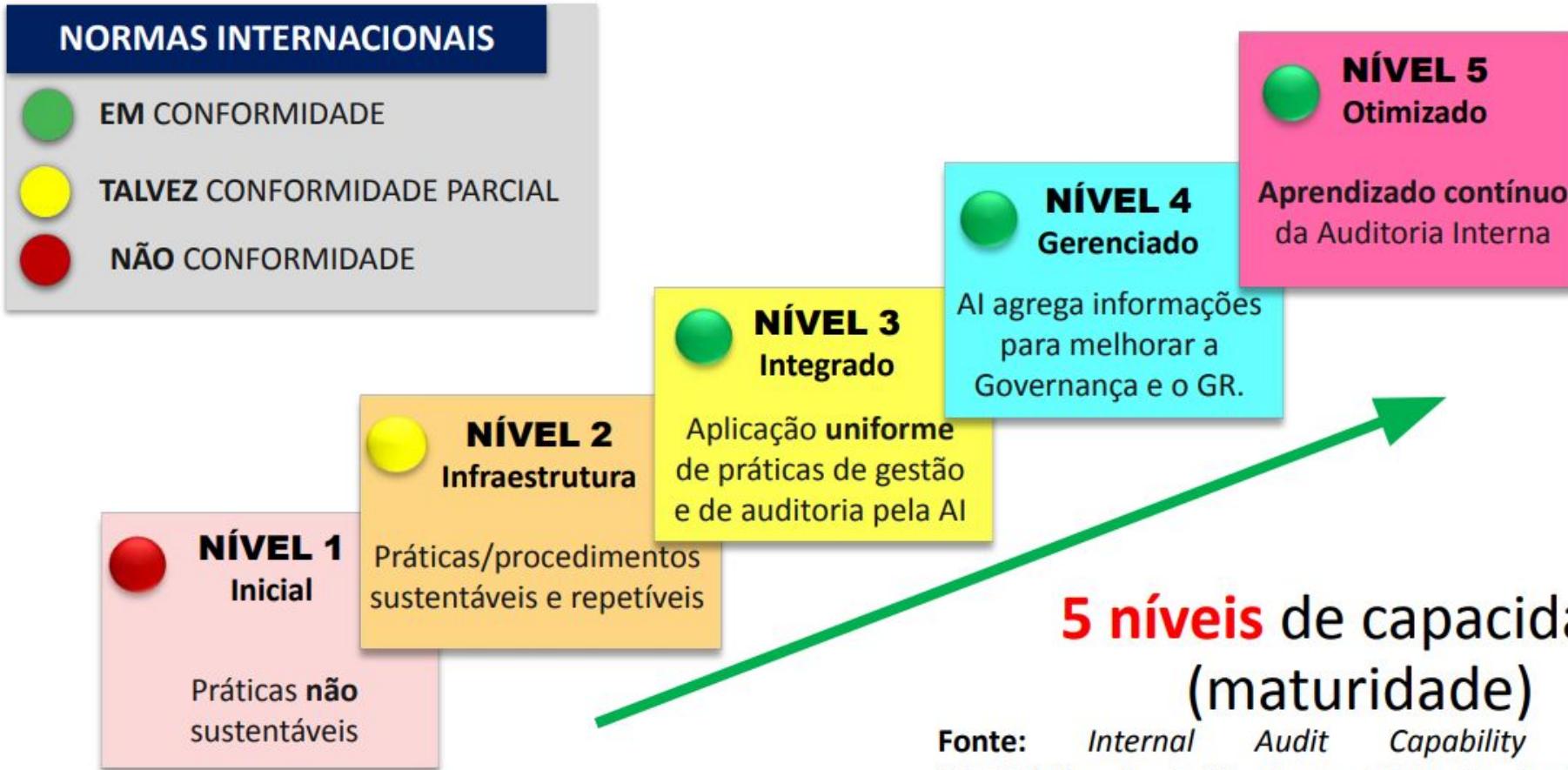
**ELEMENTOS DA ATIVIDADE**

**Níveis de Capacidade**

Fonte: <http://cgu.gov.br/assuntos/auditoria-e-fiscalizacao/pgmq>



# 05 Níveis de Capacidade





# 05 Níveis de Capacidade

- Os níveis ilustram os **estágios** através dos quais uma atividade de Auditoria Interna **pode evoluir**, quando **define, implementa, mede, controla e aperfeiçoa os seus processos e práticas**.
- Processos repetíveis e sustentáveis em determinado **nível** fornecem a base para progredir para o próximo.
- Não se exige o mesmo nível de capacidade de Auditoria Interna para todas as organizações.
- Apenas, a partir do **nível 3**, podemos afirmar que as atividades de auditoria interna estão **em conformidade com a IPPF**.



Fonte: Adaptação da Apresentação "IA-CM: Modelo de Capacidade de Auditoria Interna" da CGU.





# 06 Elementos

## 1 - Serviços e papel da Auditoria Interna

Serviço de avaliação e de consultoria, bem como serviços obtidos de prestadores externos.

## 2 - Gerenciamento de pessoas

Processo de criação de um ambiente de trabalho que permite às pessoas realizarem o melhor de suas habilidades.

## 3 - Práticas profissionais

Políticas, processos e práticas que permitem a atividade de Auditoria Interna (AAI) ser realizada de forma eficaz e com a proficiência e o zelo profissional devidos.

## 4 - Gestão do desempenho e accountability

Refere-se às informações necessárias para administrar, gerir e controlar as operações da AAI e responder por seu desempenho e resultados.

## 5 - Cultura e relacionamento organizacional

Estrutura organizacional, gestão interna e relacionamentos dentro da AAI em si, bem como a relação do CAI com a alta administração.

## 6 - Estruturas de governança

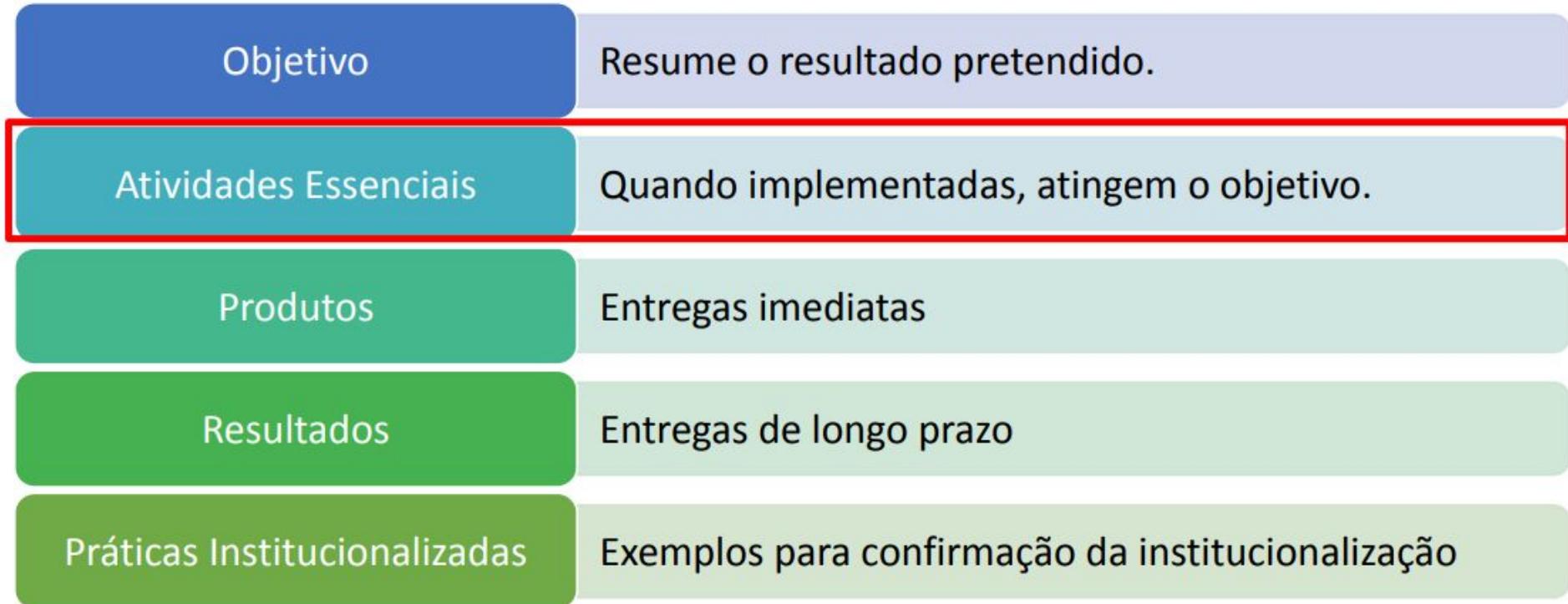
A relação de subordinação (administrativa e funcional) do CAI e como a AAI se encaixa dentro da estrutura organizacional e de governança.

Fonte: IIA.





# Estrutura do Macroprocesso-chave (KPA)



**Atividade essencial** é o COMPONENTE DA ESTRUTURA DO KPA cujo atendimento é requisito para a institucionalização.

**Fonte:** Adaptação da Apresentação “IA-CM: Modelo de Capacidade de Auditoria Interna” da CGU.





# Como atingir um nível de maturidade?

No Modelo IA-CM, o atingimento do nível de maturidade é dado pelo atendimento aos seguintes pressupostos:

- Uma **atividade essencial** de um KPA somente é considerada **institucionalizada**, quando **presente na cultura da organização**, mediante processos sistematizados, repetíveis e com aplicação homogênea pelas unidades;
- Um **KPA** somente é considerado **institucionalizado**, quando **todas as suas atividades essenciais estiverem institucionalizadas**;
- O **nível de maturidade** somente é atingido quando **todos os KPAs do nível** objeto de avaliação forem considerados **institucionalizados**.

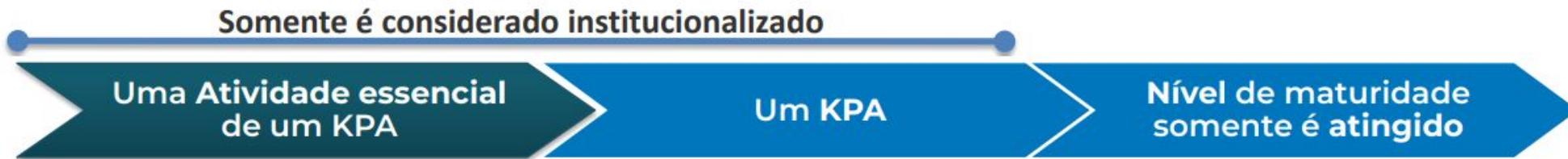




# Para não esquecer !

| Estrutura do KPA | Objetivo                     | Resume o resultado pretendido.                   |
|------------------|------------------------------|--|
|                  | Atividades Essenciais        | Quando implementadas, atingem o objetivo.        |
|                  | Produtos                     | Entregas imediatas                               |
|                  | Resultados                   | Entregas de longo prazo                          |
|                  | Práticas Institucionalizadas | Exemplos para confirmação da institucionalização |

*Pressupostos para atingir um nível de maturidade:*



quando presente na cultura da organização, mediante processos sistematizados, repetíveis e com aplicação homogênea pelas unidades;

quando todas as suas atividades essenciais estiverem institucionalizadas;

quando todos os KPAs do nível objeto de avaliação forem considerados institucionalizados.

**Fonte:** Adaptação da Apresentação “IA-CM: Modelo de Capacidade de Auditoria Interna” da CGU.





# Nível 2 - Infraestrutura

- Indica que a organização de auditoria interna apresenta **práticas/procedimentos sustentáveis e repetíveis**
- É composto por **10 (dez) KPA**s:

| Serviços e Papel da AI              | Gerenciamento de pessoas                                  | Práticas profissionais   | Gerenciamento do Desempenho e Accountability | Cultura e Relacionamento Organizacional           | Estruturas de Governança   |
|-------------------------------------|---|--|--|---|--|
| Auditoria de conformidade - KPA 2.1 | Desenvolvimento profissional individual - KPA 2.3         | Estrutura de práticas profissionais e de processos - KPA 2.5                             | Orçamento operacional de AI - KPA 2.7        | Gerenciamento dentro da Atividade de AI - KPA 2.8 | Acesso pleno às informações, aos ativos e às pessoas da organização - KPA 2.10 |
|                                     | Pessoas qualificadas identificadas e recrutadas - KPA 2.2 | Plano de auditoria baseado nas prioridades da gestão e das partes interessadas - KPA 2.4 | Plano de negócio de AI - KPA 2.6             |   | Fluxo de reporte de auditoria estabelecido - KPA 2.9                           |





# KPA 2.1 Auditoria de conformidade

## Objetivo do KPA:

- Realizar uma auditoria de conformidade e de **aderência de uma área, de um processo ou de um sistema específico** a **políticas, planos, procedimentos, leis, regulamentos, contratos ou outros requisitos** que regem a condução da área, do processo ou do sistema sujeito à auditoria.

## Atividades Essenciais:

- Incluir no estatuto/regulamento da auditoria interna a natureza dos serviços de avaliação fornecidos à organização

## Atividades Essenciais (cont.):

- Planejar os trabalhos** de auditoria interna:
  - Comunicar-se com os gestores
  - Identificar as autoridades/critérios relevantes
  - Obter aceitação, por parte dos gestores, dos critérios de auditoria
  - Documentar a estrutura de controle
  - Identificar e avaliar os riscos específicos da auditoria e revisar os controles-chave
  - Identificar objetivos de auditoria, escopo e metodologia
  - Desenvolver o plano detalhado de auditoria





# KPA 2.1 Auditoria de conformidade

Atividades Essenciais (cont.):

- **Executar a auditoria:**
  - Aplicar os procedimentos específicos de auditoria
  - Documentar os procedimentos executados e seus resultados
  - Avaliar as informações obtidas
  - Chegar a conclusões específicas e elaborar recomendações

Atividades Essenciais (cont.):

- **Comunicar os resultados** da auditoria:
  - Preparar o relatório ou outro mecanismo para comunicar os resultados da auditoria
  - Estabelecer e manter um sistema de monitoramento do atendimento das recomendações pelo gestor





# KPA 2.1 Auditoria de conformidade

## Produtos:

- Resultados/relatórios documentados do trabalho de auditoria realizada são fornecidos para as partes apropriadas
- Arquivo com os papéis de trabalho que apoiam as conclusões de auditoria e o conteúdo do trabalho de auditoria
- O plano de ação dos gestores, se necessário

## Resultados:

- Garantia/Asseguração de que a área, processo ou sistema objeto da auditoria opera em conformidade com as autoridades/critérios relevantes
- Agregação de valor ao identificar oportunidades de melhoria no alcance dos objetivos da organização e na eficácia das operações
- Prevenção, dissuasão e detecção de atos ilegais ou violações de políticas, procedimentos ou requisitos de contrato estabelecidos





## KPA 2.2 Pessoas qualificadas identificadas e recrutadas

### Objetivo do KPA:

- **Identificar e atrair pessoas com competências necessárias e habilidades relevantes** para executar o trabalho da atividade de AI. Auditores internos adequadamente qualificados e recrutados são mais propensos a fornecer credibilidade aos resultados da auditoria interna.

### Atividades Essenciais:

- Identificar e definir as tarefas específicas de auditoria a serem realizadas
- Identificar os conhecimentos, as habilidades (técnicas e comportamentais) e as outras competências requeridas para realizar tarefas de auditoria
- Desenvolver descrições de trabalho para os cargos/posições
- Determinar classificação de remuneração apropriada para as posições
- Realizar um processo de recrutamento válido e credível (isto é, justo e aberto, e sob o controle do CAI) para selecionar candidatos adequados





## KPA 2.2 Pessoas qualificadas identificadas e recrutadas

### Produtos:

- Posições de auditoria interna preenchidas com pessoas apropriadamente qualificadas

### Resultados:

- O trabalho de auditoria é realizado com o devido zelo profissional
- Existem observações, conclusões e recomendações de auditoria credíveis





# KPA 2.3 Desenvolvimento profissional individual

## Objetivo do KPA:

- Assegurar que os auditores internos **mantenham e aumentem continuamente suas capacidades** profissionais.

## Atividades Essenciais:

- Determinar um número específico de horas/dias/créditos de treinamento de pessoal, para cada indivíduo, de acordo com as normas de auditoria prescritas ou certificações relevantes
- Identificar os cursos de formação, fornecedores ou fontes que seriam suficientes para realizar o desenvolvimento profissional válido
- Incentivar as pessoas a serem membros de associações profissionais
- Controlar e documentar horas/dias de treinamento, tipos de cursos e prestadores para verificar a conformidade com os requisitos de formação pessoal e para apoiar o desenvolvimento profissional contínuo
- Desenvolver relatórios periódicos para documentar o treinamento cumprido por cada auditor interno





# KPA 2.3 Desenvolvimento profissional individual

## Produtos:

- Certificados individuais de comparecimento em sessões de treinamento relevantes
- Relatórios periódicos de tipos e quantidade de treinamento realizado por cada auditor interno

## Resultados:

- Garantia de que todas as pessoas que exercem funções da atividade de AI mantêm um mínimo nível de aprendizagem contínua exigido pelas normas de auditoria, certificações profissionais ou política organizacional
- Compromisso individual para a aprendizagem contínua



**PORTARIA SCGE Nº 72, DE 23 DE DEZEMBRO DE 2024.**

O SECRETÁRIO DA CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO - SCGE, em exercício, conforme ato nº 8950 publicado no DOE/PE de 19/12/2024, no uso das atribuições que lhe são conferidas pela Lei nº 18.139 de 18 de janeiro de 2023;

Considerando a necessidade de normatizar as ações de desenvolvimento profissional coordenadas pela área de Gestão de Pessoas da Secretaria, com o intuito de assegurar seu contínuo aprimoramento e realização;

Considerando a decisão de alinhar as ações de desenvolvimento dos servidores às diretrizes do modelo de Gestão por Competências;

Considerando a opção de promover o constante estímulo ao desenvolvimento de perfis de liderança entre os servidores da Secretaria;

Considerando a necessidade de adequação ao Internal Audit Capability Model (IACM) for The Public Sector, um modelo de Capacidade de Auditoria Interna, visando agregar valor e aprimorar as medidas de controle,

**RESOLVE:**

**Art. 1º** Institui o Plano de Desenvolvimento Profissional de servidores no âmbito da Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco - SCGE/PE, na forma do anexo único desta Portaria.

**Art. 2º** O Anexo da presente Portaria estará disponível no site da Secretaria da Controladoria-Geral do Estado, no endereço eletrônico <https://www.scge.pe.gov.br/legisacao>.

**Art. 3º** Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

**FILIPE CAMELO DE CASTRO**  
Secretário da Controladoria-Geral do Estado, em exercício





## KPA 2.4 Plano de auditoria baseado nas prioridades da gestão e das partes interessadas

### Objetivo do KPA:

- **Desenvolver planos periódicos** (anuais ou plurianuais) para os quais serão fornecidas auditorias e/ou outros serviços, **baseados em consultas com a gestão e/ou com outras partes interessadas** (stakeholders)

### Atividades Essenciais:

- Identificar todos os objetos de auditoria da organização e documentar o universo de auditoria
- Em colaboração com a alta administração e/ou outros interessados (stakeholders), determinar o período a ser coberto pelo plano (ou seja anual, plurianual ou uma combinação)
- Por meio de consultas à alta administração e/ou a outras partes interessadas - stakeholders (por exemplo, altos funcionários do governo ou auditores externos), identificar as áreas/temas considerados prioritários a serem abordados pela atividade de AI
- Identificar os trabalhos de auditoria, incluindo auditorias periódicas, a serem inseridas no plano e que outros serviços a atividade de AI fornecerá à organização





## KPA 2.4 Plano de auditoria baseado nas prioridades da gestão e das partes interessadas

### Atividades Essenciais (cont.):

- Determinar os objetivos e o escopo para cada trabalho de auditoria, assim como para quaisquer outros serviços, se for o caso.
- Determinar os recursos globais exigidos (humanos, financeiros, materiais) para realizar o plano e incluir o montante de recursos para cada trabalho de auditoria, para outros serviços a serem prestados, e quaisquer recursos adicionais que possam ser exigidos para responder a outras prioridades da gestão e/ou das partes interessadas (stakeholders) que possam surgir durante o período coberto pelo plano.
- Determinar a combinação de capacidades de recursos humanos exigida para realizar o plano (de dentro da atividade de AI ou por meio de colaboração ou terceirização).
- Obter a aprovação da alta administração e/ou do Conselho para o plano e para os recursos requeridos a fim de implementá-lo





## KPA 2.4 Plano de auditoria baseado nas prioridades da gestão e das partes interessadas

### Produtos:

- Um plano periódico (anual ou plurianual) de AI e de serviços, baseado em prioridades identificadas pela alta administração dentro da organização e/ou outras partes interessadas (stakeholders, que são os interessados-chave)



### Resultados:

- Compreensão pela atividade de AI das prioridades de outras partes interessadas (stakeholders) e/ou da administração
- Oportunidades identificadas pela atividade de AI para melhorar objetivos e operações organizacionais





# KPA 2.4 Plano de auditoria baseado nas prioridades da gestão e das partes interessadas



| TIPO DE SERVIÇO   | OBJETIVO  | ORIGEM DA DEMANDA                                       | FORÇA DE TRABALHO  | HORAS               | TOTAL         |
|---|---|---|--|---------------------|---------------|
| Ações de Auditoria Planejadas (avaliação, consultoria e apuração)   | Contribuir para a melhoria da eficácia da governança, da gestão de riscos e dos controles internos e qualificar o valor público gerado pela atividade de auditoria  | Planejamento com Base em Riscos e Prioridades da Gestão | Execução (Chefe + Equipe de Auditoria)   | 26.376              | 26.376        |
| Ações de Monitoramento das Recomendações Emitidas                   | Contribuir para a melhoria da eficácia da governança, da gestão de riscos e dos controles internos e qualificar o valor público gerado pela atividade de auditoria<br><br>Qualificar o valor público gerado pela atividade de auditoria | Planejamento com Base em Riscos e Prioridades da Gestão | Execução (Chefe + Equipe de Auditoria)   | 5.146               | 5.146         |
| Ações de Capacitação e Treinamento                                  | Desenvolver as competências, valorizar e ampliar o quadro dos auditores   | Interna - DAUD  | Execução (Chefe + Equipe de Auditoria)<br>Gerencial (Diretoria + Coordenadorias)<br>Apoio e Projetos | 1.365<br>300<br>120 | 1.785         |
| Ações de Gestão Interna e de Melhoria da Qualidade                  | Aperfeiçoar o planejamento e o gerenciamento dos trabalhos<br><br>Adequar os processos de trabalho ao Modelo IA-CM  | Interna - DAUD  | Gerencial (Diretoria + Coordenadorias)<br>Apoio e Projetos   | 8.660<br>3.464      | 12.124        |
| Reserva Técnica para Execução de Demandas Extraordinárias da Gestão | Contribuir para a melhoria da eficácia da governança, da gestão de riscos e dos controles internos e qualificar o valor público gerado pela atividade de auditoria  | Prioridades da Gestão                                   | Execução (Chefe + Equipe de Auditoria)   | 7.881               | 7.881         |
| <b>TOTAL</b>  |   |   |  |                     | <b>53.312</b> |





## KPA 2.5 Estrutura de práticas profissionais e de processos

### Objetivo do KPA:

- Ajudar e **facilitar a realização dos trabalhos de auditoria, com independência, objetividade, competência e zelo profissional devidos**, previstos no Regulamento Interno/Estatuto de auditoria e na Missão de Auditoria Interna, na Definição de Auditoria Interna, no Código de Ética e nas Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (os Padrões). As práticas profissionais e a estrutura de processos incluem políticas, processos e procedimentos que orientarão a atividade de AI na gestão das suas operações, no desenvolvimento de seu programa de trabalho de auditoria interna e no planejamento, na execução e na relatoria dos resultados das auditorias internas.

### Atividades Essenciais:

- Reconhecer o caráter obrigatório da Definição de Auditoria Interna, do Código de Ética e das Normas no Regulamento Interno da auditoria
- Desenvolver políticas relevantes para a atividade de AI
- Desenvolver orientações gerais para a elaboração do programa de trabalho da AI





## KPA 2.5 Estrutura de práticas profissionais e de processos

### Atividades Essenciais (cont.):

- Documentar os processos vigentes para a elaboração do programa de trabalho
- Documentar os processos vigentes para planejar, para executar e para relatar os resultados dos trabalhos de auditoria individuais, incluindo a comunicação com a gerência
- Desenvolver metodologias, procedimentos e ferramentas padronizados a serem utilizados pela atividade de AI para planejar, para executar e para relatar os resultados do trabalho de auditoria, incluindo as diretrizes dos papéis de trabalho
- Implementar os processos necessários para assegurar a qualidade dos trabalhos individuais de auditoria.
- Estabelecer e manter um sistema para monitorar o andamento dos resultados comunicados à administração (por exemplo, um processo de acompanhamento para garantir que as ações de gerenciamento tenham sido efetivamente implementadas ou a administração aceitou o risco de não agir)





# KPA 2.5 Estrutura de práticas profissionais e de processos

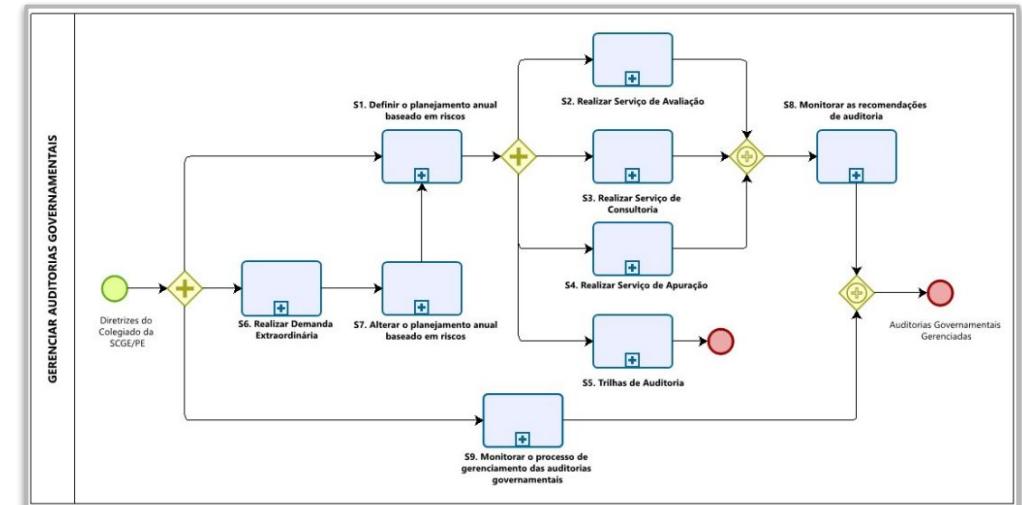
## Produtos:

- Manual de práticas profissionais para a atividade de AI
- Orientações, metodologia e abordagem padronizados e processos repetíveis



## Resultados:

- Trabalhos de auditoria são realizados com proficiência e devido zelo profissional
- Consistência demonstrada no trabalho da atividade de AI e conformidade com as práticas e normas profissionais





# KPA 2.5 Estrutura de práticas profissionais e de processos

## PGMQ - Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade

SECRETARIA  
DA CONTROLADORIA  
GERAL DO ESTADO

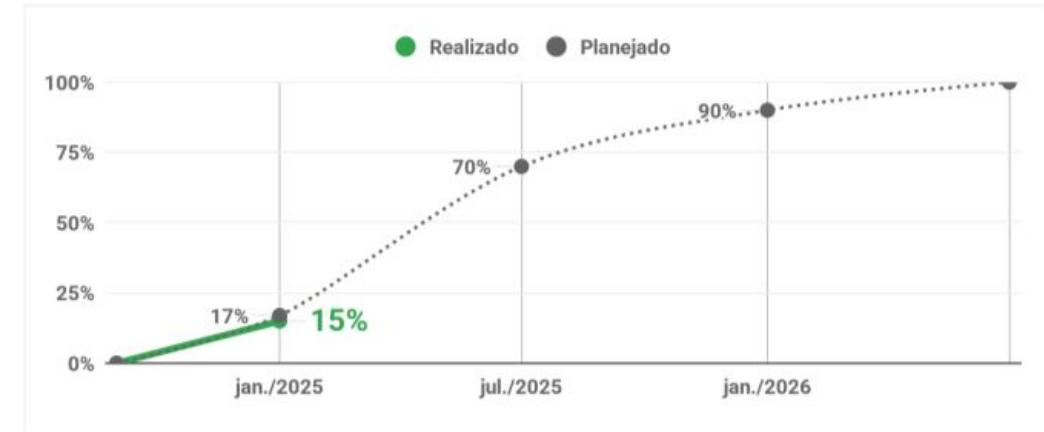


### INSTRUÇÃO DE SERVIÇO INTERNO SCGE nº 4/2021

A SECRETÁRIA DA CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE PERNAMBUCO, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo Decreto nº 47.667, de 1º de julho de 2019, e tendo por base os requisitos estabelecidos pelo Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Estadual, Anexo Único da Portaria SCGE nº 039, de 30 de outubro de 2020, e pelo Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Estadual, Anexo Único da Portaria SCGE/PE nº 022, de 12 de março de 2021, **RESOLVE:**

Art. 1º Instituir o Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) das atividades desenvolvidas nas unidades de auditoria interna governamental da Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco (SCGE/PE), que contempla toda a atividade de auditoria interna e estabelece a avaliação da conformidade dessa atividade com os preceitos legais e as boas práticas nacionais e internacionais relativas ao tema.

Art. 2º O PGMQ tem por objetivo estabelecer atividades de caráter permanente destinadas a avaliar a qualidade, a produzir informações gerenciais e a promover a melhoria contínua dos processos de trabalho, dos produtos emitidos e da eficácia e da eficiência da atividade de auditoria interna governamental da SCGE/PE.



|                        | Macro Atividades do Plano de Ação   | Planejado | Realizado | Situação |
|------------------------|---|-----------|-----------|----------|
| Monitoramento Contínuo | Reuniões Gerenciais com a Diretoria   | 2%        | 2%        | ▲        |
|                        | Relatórios Gerenciais e Reporte à Alta Gestão                                     | 0%        | 0%        |          |
|                        | Planejamento e Supervisão dos Trabalhos de Auditoria                              | 5%        | 5%        | ▲        |
|                        | Revisão dos Documentos Expedidos pelos Auditores (Papéis de Trabalho, Relatórios) | 4%        | 4%        | ▲        |
|                        | Indicadores de Desempenho   | 4%        | 4%        | ▲        |
|                        | Avaliações Internas   | 2%        | 0%        | ▼        |
| Avaliações Periódicas  | Avaliações Externas   | 0%        | 0%        |          |
|                        | Total   | 17%       | 15%       |          |





# KPA 2.6 Plano de negócio de AI

## Objetivo do KPA:

- Estabelecer um **plano periódico para entregar os serviços da atividade de AI**, incluindo serviços de apoio e de administração, e os resultados esperados

## Atividades Essenciais:

- Identificar a visão da auditoria interna e a estratégia geral para alcançá-la
- De acordo com a estratégia geral, determinar os objetivos e os resultados de negócio a serem alcançados pela atividade de AI, levando em Consideração o planejamento anual/periódico de auditoria e de serviços
- Determinar os serviços de apoio e administrativos necessários para a entrega eficaz da atividade de AI (por exemplo, recursos humanos, materiais e de informática)
- Preparar cronogramas relevantes e determinar os recursos necessários para alcançar os objetivos estabelecidos
- Desenvolver o plano negócios necessário para alcançar os objetivos
- Obter aprovação da alta administração ou do Conselho para o Plano de Negócio





# KPA 2.6 Plano de negócio de AI

## Produtos:

- Um plano de negócio que identifique as atividades a serem executadas sobre o período relevante, inclusive todos os recursos necessários

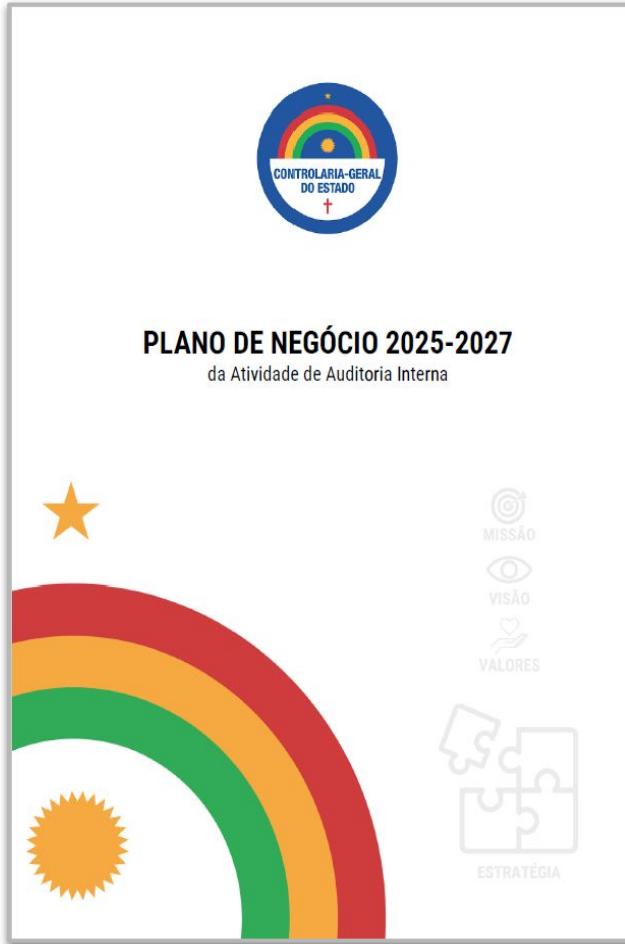
## Resultados:

- O plano fornece uma base para controlar operações e manter gerentes internos de auditoria responsáveis pelo uso de recursos para alcançar os objetivos de negócio da atividade da AI





# KPA 2.6 Plano de negócio de AI



Estabelece a estratégia da SCGE/PE para entregar os serviços da atividade de auditoria interna

## MISSÃO

Proteger e aumentar o valor organizacional do Poder Executivo do Estado de Pernambuco em benefício da sociedade, fornecendo avaliação, consultoria e conhecimentos objetivos com base em riscos.

## VISÃO

Até 2027, ser reconhecida junto à sociedade e aos gestores estaduais pela excelência no exercício da atividade de auditoria interna governamental, em consonância com os padrões internacionais, e respeitada pela melhoria que promove nos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos.

## VALORES

Integridade; Proficiência e Zelo Profissional; Autonomia Técnica e Objetividade; Alinhamento às Estratégias, Objetivos e Riscos da Unidade Examinada; Atuação Respaldada em Adequado Posicionamento e em Recursos Apropriados; Qualidade e Melhoria Contínua; Comunicação Eficaz





# KPA 2.6 Plano de negócio de AI





# KPA 2.7 Orçamento operacional de AI

## Objetivo do KPA:

- **Receber dotação e usar o próprio orçamento operacional** para planejar os serviços da atividade de AI

## Atividades Essenciais:

- Estabelecer um orçamento realista para as atividades e para os recursos identificados como necessários no plano de negócio da atividade de AI, considerando os custos fixos e variáveis
- Desenvolver padrões orçamentários alinhados com os da organização
- Obter aprovação da alta administração ou do conselho para o orçamento operacional
- Revisar continuamente o orçamento para se certificar de que ele permaneça realista e exato, identificando e informando as mudanças





# KPA 2.7 Orçamento operacional de AI

## Produtos:

- Um orçamento operacional que reflete o custo financeiro de implementação e execução do plano de negócios da atividade de AI
- Um orçamento operacional aprovado pelo conselho e/ou alta administração

## Resultados:

- A atividade de auditoria interna pode alocar recursos aprovados de acordo com as necessidades identificadas em seu negócio e planos operacionais
- Responsabilidade fortalecida dentro da organização
- Asseguração de que a atividade de AI está em conformidade com as autoridades e que os seus ativos estão salvaguardados





# KPA 2.8 Gerenciamento dentro da Atividade de AI

## Objetivo do KPA:

- **Focar o esforço de gestão da atividade de AI em suas próprias operações e relações dentro da própria atividade**, tais como estrutura organizacional, gestão de pessoas, preparação do orçamento e monitoramento, planejamento anual, fornecendo a tecnologia e as ferramentas de auditoria necessárias, e realizando auditorias. As interações com os gestores organizacionais estão focadas em realizar o negócio da atividade de AI.

## Atividades Essenciais:

- Determinar e estabelecer formalmente a estrutura organizacional apropriada dentro da atividade de AI
- Identificar os papéis (funções) e as responsabilidades dos cargos-chave/principais posições na atividade de AI
- Apoiar as necessidades organizacionais da atividade de AI e as relações de reporte das pessoas no interior da atividade





# KPA 2.8 Gerenciamento dentro da Atividade de AI

## Atividades Essenciais (cont.):

- Avaliar os requisitos e obter os recursos e as ferramentas de auditoria necessários, incluindo ferramentas de base tecnológica, necessárias tanto para gerenciar, quanto para realizar o trabalho da atividade de AI
- Administrar, dirigir e comunicar-se dentro da atividade de AI
- Incentivar os relacionamentos e encorajar a comunicação contínua e construtiva dentro da atividade de AI

## Produtos:

- Uma estrutura organizacional apropriada dentro da atividade de AI, coerente com as necessidades e cultura da organização
- Ferramentas de base tecnológica e de auditoria necessárias para realizar o trabalho da atividade de AI
- Relacionamentos e comunicação interpessoais eficazes dentro da atividade de AI

## Resultados:

- Atividade de AI funcional e eficazmente administrada, que agrega valor à organização





# KPA 2.9 Fluxo de reporte de auditoria estabelecido

Objetivo do KPA:

- Estabelecer **canais formais de reporte** (administrativo e funcional) para a atividade de AI

Atividades Essenciais:

- Elaborar um estatuto ou outro documento que defina formalmente o propósito, a autoridade e a responsabilidade da atividade de AI
- Certificar-se de que a alta administração e/ou o conselho, se aplicável, aprovem formalmente o estatuto.
- Adotar uma declaração de missão e/ou visão para a atividade de AI
- Informar o propósito, a autoridade e a responsabilidade da atividade de AI para toda a organização
- Certificar-se de que o CAI se reporta administrativa e funcionalmente ao nível da organização, o que permite que as atividades de AI atendam às suas responsabilidades
- Revisar e atualizar o estatuto regularmente e obter aprovação da alta administração ou do conselho





## KPA 2.9 Fluxo de reporte de auditoria estabelecido

### Produtos:

- A atividade de AI tem um estatuto/regulamento definido
- Os canais de reporte administrativo e funcional para a atividade de AI foram formalmente estabelecidos

### Resultados:

- A atividade de AI tem um mandato formal
- Os canais de comunicação/posicionamento organizacional da atividade de AI são suficientes para impedir que a organização interfira na habilidade da AI de determinar seu escopo, realizar seu trabalho e comunicar seus resultados
- O propósito, a autoridade e a responsabilidade documentadas definem a função da AI e fornecem uma base para que os gestores e/ou conselho avaliem as operações da atividade de AI





## KPA 2.10 Acesso pleno às informações, aos ativos e às pessoas da organização

### Objetivo do KPA:

- Fornecer **autoridade para a atividade de AI obter acesso a todas as informações, aos ativos e às pessoas** que sejam necessárias para executar suas funções

### Atividades Essenciais:

- Incluir no regimento autoridade para a atividade de AI obter acesso a todas as informações da organização, aos ativos e às pessoas que forem necessárias para executar suas funções
- Estabelecer uma política relacionada à autoridade específica da atividade de AI com respeito ao acesso total, livre e irrestrito aos registros da organização, às propriedades físicas e ao pessoal, relacionados a qualquer operação da organização
- Estabelecer procedimentos para acessar formalmente tais registros, propriedades físicas e pessoal, relacionados a qualquer operação da organização
- Estabelecer procedimentos para seguir quando o gestor decide não divulgar documentos necessários aos trabalhos de auditoria interna





## KPA 2.10 Acesso pleno às informações, aos ativos e às pessoas da organização

### Produtos:

- Políticas e procedimentos fornecendo autoridade e meios de acessar as informações, ativos e pessoas que a atividade de AI necessita para executar de forma eficaz seu trabalho

### Resultados:

- Acesso irrestrito para a atividade de AI
- A capacidade de a atividade de AI executar seu trabalho de auditoria sem interferência e limitações de escopo





# Passos para a Implantação do Modelo



**Fonte:** Apresentação “IA-CM: Modelo de Capacidade de Auditoria Interna” da CGU.





# Implantação na SCGE/PE (histórico)





# Implantação na SCGE/PE (histórico)

2020

| Nível                      | KPA      | Atividades Essenciais |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
|----------------------------|----------|-----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|
|                            |          | 2                     | 3.1 | 3.2 | 3.3 | 3.4 | 3.5 | 3.6 | 3.7 | 4.1 | 4.2 | 4.3 | 4.4 | 5.1 | 5.2 |  |
| N<br>I<br>V<br>E<br>L<br>2 | KPA 2.1  | 2                     | 3.1 | 3.2 | 3.3 | 3.4 | 3.5 | 3.6 | 3.7 | 4.1 | 4.2 | 4.3 | 4.4 | 5.1 | 5.2 |  |
|                            | KPA 2.2  | 2                     | 3   | 4   | 5   | 6   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
|                            | KPA 2.3  | 2                     | 3   | 4   | 5   | 6   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
|                            | KPA 2.4  | 2                     | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   |     |     |     |     |     |     |  |
|                            | KPA 2.5  | 2                     | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   |     |     |     |     |     |     |  |
|                            | KPA 2.6  | 2                     | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
|                            | KPA 2.7  | 2                     | 3   | 4   | 5   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
|                            | KPA 2.8  | 2                     | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
|                            | KPA 2.9  | 2                     | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
|                            | KPA 2.10 | 2                     | 3   | 4   | 5   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |

2023

| Nível                      | KPA      | Atividades Essenciais |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
|----------------------------|----------|-----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|
|                            |          | 2                     | 3.1 | 3.2 | 3.3 | 3.4 | 3.5 | 3.6 | 3.7 | 4.1 | 4.2 | 4.3 | 4.4 | 5.1 | 5.2 |  |
| N<br>I<br>V<br>E<br>L<br>2 | KPA 2.1  | 2                     | 3.1 | 3.2 | 3.3 | 3.4 | 3.5 | 3.6 | 3.7 | 4.1 | 4.2 | 4.3 | 4.4 | 5.1 | 5.2 |  |
|                            | KPA 2.2  | 2                     | 3   | 4   | 5   | 6   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
|                            | KPA 2.3  | 2                     | 3   | 4   | 5   | 6   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
|                            | KPA 2.4  | 2                     | 2   | 2   | 2   | 6   | 7   | 8   | 9   |     |     |     |     |     |     |  |
|                            | KPA 2.5  | 2                     | 2   | 2   | 2   | 6   | 7   | 8   | 9   |     |     |     |     |     |     |  |
|                            | KPA 2.6  | 2                     | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
|                            | KPA 2.7  | 2                     | 3   | 4   | 5   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
|                            | KPA 2.8  | 2                     | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
|                            | KPA 2.9  | 2                     | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
|                            | KPA 2.10 | 2                     | 3   | 4   | 5   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |





# Implantação na SCGE/PE (autoavaliação 2025)

| Nível                      | KPA      | Atividades Essenciais |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|----------------------------|----------|-----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|                            |          | 2                     | 3.1 | 3.2 | 3.3 | 3.4 | 3.5 | 3.6 | 3.7 | 4.1 | 4.2 | 4.3 | 4.4 | 5.1 | 5.2 |
| N<br>I<br>V<br>E<br>L<br>2 | KPA 2.1  | 2                     | 3.1 | 3.2 | 3.3 | 3.4 | 3.5 | 3.6 | 3.7 | 4.1 | 4.2 | 4.3 | 4.4 | 5.1 | 5.2 |
|                            | KPA 2.2  | 2                     | 3   | 4   | 5   | 6   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | KPA 2.3  | 2                     | 3   | 4   | 5   | 6   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | KPA 2.4  | 2                     | 2   | 2   | 2   | 6   | 7   | 8   | 9   |     |     |     |     |     |     |
|                            | KPA 2.5  | 2                     | 2   | 2   | 2   | 6   | 7   | 8   | 9   |     |     |     |     |     |     |
|                            | KPA 2.6  | 2                     | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | KPA 2.7  | 2                     | 3   | 4   | 5   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | KPA 2.8  | 2                     | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | KPA 2.9  | 2                     | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | KPA 2.10 | 2                     | 3   | 4   | 5   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

- **KPA 2.1 - Auditoria de Conformidade**

3.3 Obter aceitação, por parte dos gestores, dos critérios de auditoria

3.4 Documentar a estrutura de controle

3.5 Identificar e avaliar os riscos específicos da auditoria e revisar os controles-chave

- **KPA 2.6 - Plano de Negócios de AI**

6. Desenvolver o plano negócio necessário para alcançar os objetivos





“Quando se navega sem destino, nenhum vento é favorável.” (Sêneca)

planejamento  
**ESTRATÉGICO**  
**2024.2027**

## Mapa Estratégico Organizacional

**MISSÃO**  
Atuar como agente indutor de uma gestão pública estadual íntegra, transparente e efetiva.

**VISÃO**  
Consolidar-se, até 2027, como instituição imprescindível à gestão pública, com atuação resolutiva no cumprimento de sua missão, em benefício da sociedade.

**VALORES**

- Transparência
- Integridade e Ética
- Eficiência
- Valor Público
- Responsabilidade Social
- Colaboração e Integração

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2025**

- Aperfeiçoar a auditoria interna ao padrão internacional.
- Aumentar a maturidade do poder executivo estadual em gestão de riscos estratégicos.
- Ampliar a transparência pública.
- Implementar o Sistema de Correição do Poder Executivo Estadual (SISCOR-PE).
- Implementar o Sistema de Gestão de Transferências Voluntárias e Parcerias.
- Modernizar e desburocratizar o pagamento de suprimento individual e de fundos institucional.
- Fortalecer a governança na atuação de iniciativas prioritárias do poder executivo estadual.

Aperfeiçoar a auditoria interna ao padrão internacional

### REFERÊNCIA METODOLÓGICA

Auditoria Interna  
**MODELO DE CAPACIDADE DE AUDITORIA INTERNA (IA-CM)**



IIA  
Brazil



Curso:

# Modelos Internacionais de Auditoria Interna: Três Linhas e IA-CM

Instrutores:

**Daniel Penaforte - DAUD**  
**Danielle Maranhão - DIPC**



PROGRAMA DE  
**EDUCAÇÃO**  
CORPORATIVA

Secretaria  
da Controladoria  
Geral do Estado

GOVERNO DE  
**PER**  
**NAM**  
**BUCO**  
ESTADO DE MUDANÇA



ESCOLA DE  
**CONTROLE**  
**INTERNO**

PROF. FRANCISCO  
RIBEIRO • SCGE/PE