



Aperfeiçoamento GGCI: **Introdução à Auditoria Interna e aos fundamentos do Modelo IA-CM**

Danielle Maranhão

Secretaria de
Administração



EXPEDIENTE

Governador de Pernambuco
Paulo Henrique Saraiva Câmara

Vice-governadora de Pernambuco
Luciana Barbosa de Oliveira Santos

•

SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO

Secretária
Marília Raquel Simões Lins

Secretário Executivo
Adailton Feitosa Filho

Diretora do CEFOSPE
Analúcia Mota Vianna Cabral

Coordenação de Educação Corporativa
Priscila Viana Canto Matos

Chefe da Unidade de Coordenação Pedagógica
Marilene Cordeiro Barbosa Borges

Autora
Danielle de Moraes Leal Maranhão Mendes

Revisão Técnica
Éricka Félix de Lima Lopes

Revisão de Língua Portuguesa
Eveline Mendes Costa Lopes

Diagramação
Sandra Cristina da Silva

•

Material produzido pelo Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo Estadual – CEFOSPE

Novembro 2020 (1ª. ed.)

Ficha catalográfica elaborada pela BPE

M311a Maranhão, Danielle

Aperfeiçoamento GGCI : introdução à auditoria interna e aos fundamentos do modelo IA-CM / Danielle Maranhão. – Recife : Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo Estadual, 2020.
42f.:il.

Inclui referências.

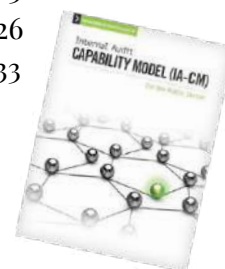
Material produzido pelo Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo Estadual – CEFOSPE.

1. AUDITORIA INTERNA – ESTUDO E ENSINO. 2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – BRASIL – AUDITORIA. 3. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PERNAMBUCO – AUDITORIA. 4. PERNAMBUCO – SECRETARIA DE CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO – AUDITORIA – ESTUDO E ENSINO. I. Título.

CDD 657.633
CDU 657.458

Sumário

Introdução	5
Capítulo 1: Introdução à Auditoria Interna	6
1.1 Considerações Iniciais	6
1.2 O Sistema de Controle Interno Governamental (SCI)	7
1.2.1 Organização e Estrutura.....	9
1.3. Modelo das Três Linhas	10
1.4. Auditoria Interna	17
1.4.1 Missão e propósito	17
1.4.2 Definição de Auditoria Interna	18
1.5. Articulação Interinstitucional.....	21
Capítulo 2 – Modelo de Capacidade da Auditoria Interna para o Setor Público - IA-CM.....	23
2.1. Contextualização do Modelo IA-CM	23
2.2. IA-CM no Setor Público Brasileiro.....	23
2.4. A estrutura do IA-CM (níveis, elementos e KPAs).....	26
2.5. Passos para implantação do Modelo	33
2.6. Implantação do modelo na SCGE/PE.....	33
Conclusão	39
Referências	40
Sobre a autora.....	42



Introdução

Olá! Seja bem-vinda(o) ao curso de **IA-CM: Modelo de Capacidade de Auditoria Interna**, concebido pela Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco (SCGE/PE) em parceria com o CEFOSPE.

Dividido em dois capítulos, o curso foi desenvolvido com foco na necessidade de auxiliar a construção e/ou atualização de conhecimentos técnicos sobre o tema de Auditoria Interna e apresentar conceitos e fundamentos de modelos reconhecidos internacionalmente, a exemplo do Modelo das Três Linhas e do Modelo de Capacidade da Auditoria Interna (IA-CM) do Instituto dos Auditores Internos - IIA.

O primeiro capítulo, **Introdução à Auditoria Interna**, é composto pelos seguintes temas: o Sistema de Controle Interno (SCI), sua organização e estrutura; articulação interinstitucional; Modelo das Três Linhas; missão, propósito e definição de Auditoria Interna.

Ao final do capítulo, você terá conhecido um pouco sobre a atividade de auditoria interna, a finalidade dos normativos que a materializam e compreenderá a sua importância, o seu objetivo, sendo capaz de aplicar tais conhecimentos em seus trabalhos.

O segundo capítulo, **O Modelo IA-CM**, é composto por uma contextualização da construção do Modelo, seu posicionamento no setor público, sua finalidade, sua estrutura, passos para implantação e o cenário atual da implantação na SCGE/PE.

A base teórica do presente treinamento são os seguintes normativos/orientações: o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna do Estado de Pernambuco, a Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (IPPF), o Modelo das Três Linhas e o Modelo IA-CM do Instituto dos Auditores Internos - IIA.

Digno de nota, por fim, o importante e já consolidado trabalho da Controladoria-Geral da União (CGU) na temática de auditoria interna governamental, com a publicação de expressivos normativos, que representam verdadeiros norteadores de atuação, além de treinamentos, em especial o curso “IA-CM: Modelo de Capacidade de Auditoria Interna”, ministrado pelo Auditor Federal de Finanças e Controle Sérgio Filgueiras de Paula.

Desejamos um excelente estudo!

¹ Modelo de Avaliação da Capacidade de Auditoria Interna para o Setor Público (*Internal Audit Capability Model for the Public Sector: IA-CM*). The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, Florida, USA, 2009.

Capítulo 1: Introdução à Auditoria Interna

1.1 Considerações Iniciais

Embora, atualmente, exista grande discussão sobre o Sistema de Controle Interno Brasileiro no que diz respeito às diversas estruturas organizacionais e às atribuições dos seus órgãos centrais de controle interno, o nosso estudo, neste capítulo, será pautado pelas diretrizes descritas no Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna do Estado de Pernambuco, aprovado pela Portaria SCGE/PE nº 39, de 31 de outubro de 2020.

Tal normativo origina-se a partir de um movimento de convergência do regramento existente no cenário nacional às normas internacionais. Trata-se, pois, de um reposicionamento das Atividades de Auditoria Interna, em virtude da necessidade de atualização, modernização e harmonização de conceitos e entendimentos da Auditoria Interna.

A título de exemplo, tem-se, no Poder Executivo Federal, a edição da Instrução Normativa (IN) CGU nº 03/2017 (Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna) e, no Poder Judiciário, as Resoluções do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) nº 308 e 309/2020, que também incorporaram as normas internacionais de Auditoria Interna às suas atividades, tendo ocorrido do mesmo modo em alguns Estados da Federação, como na Controladoria-Geral do Estado da Paraíba (CGE-PB), na Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF) e na Controladoria-Geral de Minas Gerais (CGE/MG), entre outros.

Nesse sentido, o **Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna do Estado de Pernambuco é o instrumento de convergência** das práticas de Auditoria Interna Governamental com normas, modelos e boas práticas internacionais.



Além disso, esse Referencial tem como **propósito definir princípios, conceitos e diretrizes**, que nortearão a prática da Auditoria Interna Governamental e **fornecer** uma estrutura básica para o aperfeiçoamento de sua atuação, com a finalidade de agregar valor à gestão dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual.

Portanto, nos próximos tópicos, exploraremos a base teórica fundamental do Referencial Técnico para, em seguida, conhecermos um pouco sobre o Modelo IA-CM.

² Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (*International Professional Practices Framework - IPPF*) é a base, que organiza as informações oficiais promulgadas pelo *The Institute of Internal Auditors*.

1.2 O Sistema de Controle Interno Governamental (SCI)

As diretrizes para o exercício do controle interno no âmbito do Poder Executivo Estadual remontam à edição da Lei Estadual nº 7.741/78, Código de Administração Financeira do Estado de Pernambuco, que previu a manutenção de um sistema de controle interno e o seu propósito, bem como um subsistema de auditoria.

Posteriormente, a Constituição Estadual de 1989 estabeleceu que a **fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial** do Estado e das entidades da administração indireta e fundacional, **quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas**, será exercida pela **Assembleia Legislativa, mediante controle externo, e pelo Sistema de Controle Interno (SCI) de cada Poder**.

Em seu artigo 31, a Constituição Estadual definiu como **finalidade** do SCI, entre outras, **avaliar o cumprimento das metas** previstas no Plano Plurianual, **a execução dos programas de governo e dos orçamentos** do Estado e **os resultados** da gestão **nos órgãos e entidades da administração estadual**.

Em consonância com o mandamento constitucional, a Lei Complementar Estadual nº 141/2009 instituiu o Modelo Integrado de Gestão do Poder Executivo Estadual, composto, dentre outros,³ pelo Sistema de Controle Interno.

Segundo tal norma, o Sistema de Controle Interno compreende, no âmbito do Poder Executivo, as atividades relacionadas à defesa do patrimônio público, ao controle interno, à auditoria pública, à prevenção e ao combate à corrupção, ao incremento da transparência da gestão no âmbito da administração pública estadual e ao apoio ao controle externo no exercício de sua missão institucional.

Além das competências relacionadas na Lei Complementar Estadual nº 141/2009, outrora referida, a Lei Estadual nº 16.520/2018, que disciplina a estrutura e o funcionamento do Poder Executivo Estadual, acresceu o acompanhamento dos convênios celebrados com a União ou outro ente federado desde a celebração até a prestação de contas final dos referidos instrumentos.

Destaca-se, por oportuno, que **o apoio ao controle externo**, disposto na Constituição Estadual e na Lei Complementar Estadual nº 141/2009, **operacionaliza-se por meio da cooperação** entre o SCI e os órgãos de controle externo, na troca de informações e de experiências, **bem como na execução de ações integradas**, sendo estas compartilhadas ou complementares.

³ Lei Complementar Estadual nº 141/2009; art. 1º Fica instituído o Modelo Integrado de Gestão do Poder Executivo do Estado de Pernambuco, composto pelos seguintes sistemas: I - Sistema de Controle Social; II - Sistema de Planejamento e Gestão; III - Sistema de Gestão Administrativa; IV - Sistema de Controle Interno.

Ademais, a **atuação do 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**. Desse modo, os órgãos e as entidades da Administração Pública Estadual devem atuar de forma regular e alinhada ao interesse público. Para tanto, devem exercer o controle permanente sobre seus próprios atos, considerando o princípio da autotutela.⁴

Como decorrência dessa disposição principiológica, é **responsabilidade da Alta Administração das organizações públicas, sem prejuízo das responsabilidades dos gestores** dos processos organizacionais e das políticas públicas nos seus respectivos âmbitos de atuação, **o estabelecimento, a manutenção, o monitoramento e o aperfeiçoamento dos controles internos da gestão**.⁵



De acordo com o Referencial Técnico, **Controle Interno de Gestão** é:

Um **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*;⁶
- c) cumprimento das leis e dos regulamentos aplicáveis; e
- d) salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos.

Dessa forma, **o estabelecimento de controles internos no âmbito da gestão pública visa, essencialmente, aumentar a probabilidade de que os objetivos e as metas estabelecidos sejam alcançados de forma eficaz, eficiente, efetiva e econômica**.

⁴ “Enquanto pela tutela, a Administração exerce controle sobre outra pessoa jurídica por ela mesma instituída, pela autotutela, o controle se exerce sobre os próprios atos, com a possibilidade de anular os ilegais e revogar os inconvenientes ou inoportunos, independentemente de recurso ao Poder Judiciário. É uma decorrência do princípio da legalidade; se a Administração Pública está sujeita à lei, cabe-lhe, evidentemente, o controle da legalidade.” DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito administrativo. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2008, p. 68.

⁵ Art. 17 do Decreto Estadual 46.855/2018, que dispõe sobre a política de governança da administração pública Estadual direta, autárquica e fundacional.

⁶ *Accountability*: trata-se do conjunto de procedimentos adotados pelas organizações públicas e pelos indivíduos que as integram, que evidenciam sua responsabilidade por decisões tomadas e ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho das organizações.

Diferente dos controles internos da gestão, o **Sistema de Controle Interno**, para fins do Referencial Técnico, **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 Estado de Pernambuco, a LC nº 141/2009 e a Lei Estadual nº 16.520/2018 **definem a Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco – SCGE/PE como a coordenadora do Sistema de Controle Interno da Administração Pública Estadual.**

1.2.1 Organização e Estrutura

A estrutura de controles internos dos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual deve contemplar o Modelo das Três Linhas do Instituto de Auditores Internos (IIA).



O 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 a colaboração e a comunicação entre os papéis das linhas**, para garantir que não haja duplicação, sobreposição ou lacunas desnecessárias.

Dessa forma, almejando a convergência a normas, modelos e boas práticas internacionais, considerar-se-ão **componentes do SCI:**

- **os integrantes do Modelo das Três Linhas;**
- **como órgão central de coordenação**, a Secretaria da Controladoria-Geral do Estado⁸.



Compete ao órgão central do SCI:



- **prover orientação normativa e supervisão técnica** às Unidades de Auditoria Interna Governamentais (UAIGs), **exercidas mediante a edição de normas e orientações técnicas e a avaliação da atuação das UAIGs**, com o **objetivo de harmonizar a atividade de auditoria interna governamental, promover a qualidade dos trabalhos e integrar o Sistema;**
- **estabelecer diretrizes quanto à realização de ações integradas pelas UAIGs**, de forma a promover atuação harmônica no contexto das competências concorrentes e fortalecimento recíproco das UAIGs.

⁷ Modelo das Três Linhas do Instituto de Auditores Internos (IIA).

⁸ § 1º, do art. 14, LC nº 141/09.

Saiba Mais:

Para saber mais sobre o Sistema de Controle Interno, sugerimos o estudo complementar, **em momento posterior**, dos seguintes materiais:



- Palestra do Leonardo Ferraz, Presidente do Conselho Nacional de Controle Interno (Conaci), sobre o Sistema de Controle Interno e Papel das Controladorias no evento “Diálogos sobre o Controle Interno” promovido pela Escola de Contas do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=UepjzeWlmTE&feature=youtu.be>;
- Projeto de Lei nº 3349/2019 regula o Sistema de Controle Interno dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, previsto nos arts. 31, 70 e 74 da Constituição Federal. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=53F9A261D56828935BCC55174647826E.proposicoesWebExterno1?codteor=1763224&filename=Tramitacao-PL+3448/2019;
- Panorama do Controle Interno no Brasil – CONACI 2017 / Organizadores Roberto Paulo Amoras, Gustavo Gonçalves Ungaro, Olavo Gomes Pereira, Norma Conceição Melo Lima da Rocha e Raphael Rodrigues Soré – Brasília, CONACI, 2017. 445 p. Disponível em: http://conaci.org.br/wp-content/uploads/2018/01/Panorama-do-Controle-Interno-Conaci-LIVRO_ED_3%C2%BA-.pdf;
- Relatório PIC Europeu – Sistema de Controle Interno da Administração Pública na União Europeia e no Brasil. Banco Mundial e Conaci, 2016.

1.3. Modelo das Três Linhas

Em 2013, o IIA adotou o modelo, formalmente, na Declaração de Posicionamento “As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles”⁹, promovendo o **Modelo como uma ferramenta para os responsáveis pela governança das instituições**.

No entanto, em um mundo onde as organizações devem ser dinâmicas e capazes de se adaptarem rapidamente às inovações tecnológicas e às novas demandas das partes interessadas para que possam sobreviver, o IIA, em colaboração com especialistas em governança e gerenciamento de riscos de diversos países, lançou uma revisão das Três Linhas de Defesa. **Tal revisão teve a intenção de ajudar a modernizar e fortalecer a ferramenta**, de modo que sua utilidade e valor pudessem ser ampliados.

⁹ The IIA, 2019, IIA Documento de exposição, Três Linhas de Defesa.

Nesse sentido, em julho de 2020, o Instituto publicou a atualização do Modelo, atualmente denominado **“Modelo das Três Linhas”, aplicável a todas as organizações** e otimizado, entre outros motivos, por:

- adotar uma abordagem **baseada em princípios e adaptável para atender aos objetivos e circunstâncias organizacionais;**
- focar **na contribuição que o gerenciamento de riscos oferece.**

No entanto, antes de estudarmos um pouco mais sobre o Modelo, **vamos alinhar alguns conceitos.**

De acordo com o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna,



Gerenciamento de riscos é:

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

Governança é:

A 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.**

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.** (p. ex.: conselho de administração, supervisor, de gestores).

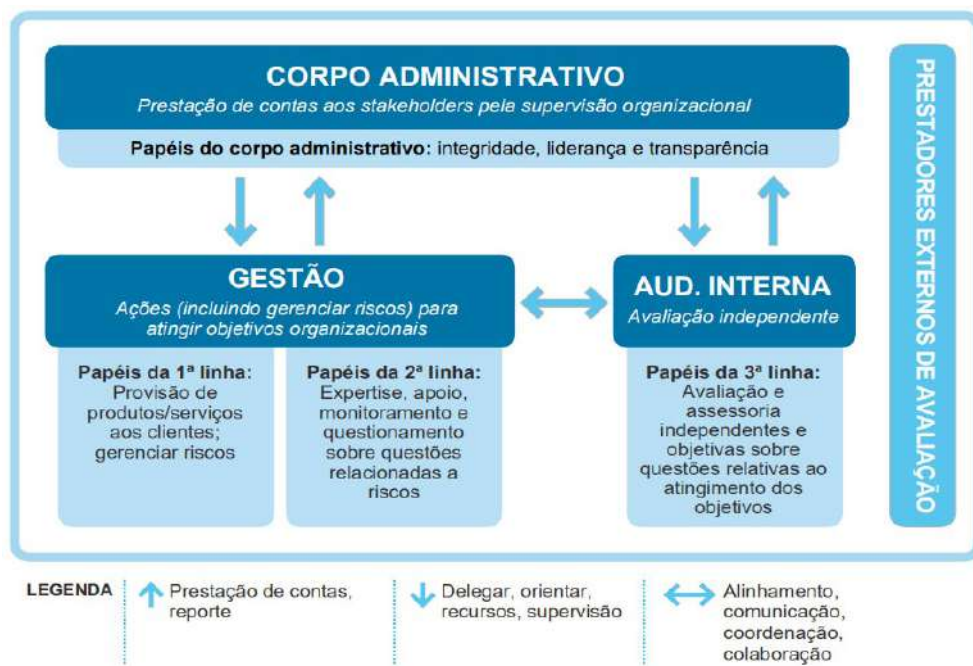
Se não houver um conselho, a palavra “conselho” se refere a um **grupo ou pessoa responsável pela governança da organização.**

Além disso, “conselho” pode se referir a um comitê ou outra estrutura ao qual o órgão responsável pela governança tenha delegado certas funções (p. ex.: um **comitê de auditoria**).

Impende registrar que 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.¹⁰ Logo, **as linhas operam simultaneamente e não em operações sequenciais.**

A Figura 1 a seguir ilustra a representação gráfica do Modelo das Três Linhas.

Figura 1 – Modelo das três linhas



Fonte: Modelo das Três Linhas do IIA de 2020.

Ademais, o Modelo possui uma **abordagem baseada em 6 princípios** norteadores. São eles:

Princípio 1 – Governança

Requer estruturas e processos apropriados, que permitam prestação de contas, ações da gestão e avaliação e assessoria por uma auditoria interna.

Princípio 2 – Papéis do corpo administrativo

Os papéis do corpo administrativo garantem estruturas e processos adequados para uma governança eficaz.

¹⁰ Artigo Técnico, Linhas Renovadas. Novo Modelo das Três Linhas do IIA oferece evolução tempestiva de uma ferramenta confiável. Richard F. Chambers, AI Magazine, Ano 2, Edição 22, agosto 2020.

O corpo administrativo

Estabelece estruturas e processos para governança, incluindo comitês auxiliares, conforme necessário.



Envolve os *stakeholders* para monitorar seus interesses e se comunicar, de forma transparente, sobre o atingimento dos objetivos.

Delega responsabilidades e oferece recursos à gestão para *atingir os objetivos da organização*.



Mantém a supervisão com as expectativas legais, regulatórias e éticas.

Estabelece e supervisiona uma função de Auditoria Interna independente, objetiva e competente.



Determina o apetite organizacional a riscos e exerce a supervisão do gerenciamento de riscos (incluindo controle interno).

Aceita a prestação de contas pela supervisão da organização perante os *stakeholders*.



Princípio 3 – Gestão e papéis da primeira e da segunda linha

A responsabilidade da gestão de **atingir os objetivos organizacionais** compreende os papéis de primeira e segunda linhas.

Primeira linha

Os papéis de primeira linha estão mais diretamente alinhados com a entrega de produtos e/ou serviços aos clientes da organização.

Papéis da 1ª linha

Liderar e dirigir ações (incluindo gerenciamento de riscos) e **aplicação de recursos para *atingir os objetivos da organização***¹¹.



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**, e riscos.



¹¹ Organização: um grupo organizado de atividades, recursos e pessoas que trabalham em direção a objetivos compartilhados. Atualização do Modelo das Três Linhas 2020, The IIA, Tradução: IIA Brasil.



Estabelecer e manter estruturas e processos apropriados para gerenciamento de operações e riscos (incluindo controle interno).

Garantir a conformidade com as expectativas legais, regulatórias e éticas.



Segunda linha

Os papéis de segunda linha fornecem assistência no gerenciamento de riscos (incluindo controle interno).

Papéis da 2ª linha

As instâncias de segunda linha estão **situadas ao nível da gestão** e **objetivam 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, como: conformidade com leis, regulamentos e comportamento ético aceitável; controle interno; segurança da informação e tecnologia; sustentabilidade; e avaliação da qualidade.

Devem **fornecer análises** e reportar **sobre a adequação e eficácia do gerenciamento de riscos (incluindo controle interno)**.



Ademais, segundo o Modelo das Três Linhas, são necessárias colaboração, cooperação e comunicação entre os papéis de primeira e **de segunda linha da gestão e auditoria interna, para garantir que não haja duplicação, sobreposição ou lacunas desnecessárias**.

Alinhado a tais orientações, o Referencial Técnico descreve que **os Assessores e Assessorias Especiais de Controle Interno (AECIs)** nos órgãos e entidades da Administração Pública do Poder Executivo Estadual integram a segunda linha, com atuação definida em regulamento específico¹².

Princípio 4 – Papéis da terceira linha

A terceira linha é representada pela atividade de auditoria interna governamental, que reporta suas descobertas à gestão e ao corpo administrativo, para promover e facilitar a melhoria contínua.

¹²Decreto Estadual nº 47.087, de 1º de fevereiro de 2019, dispõe sobre a instituição e o funcionamento das Unidades de Controle Interno no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo Estadual.

Papéis da 3ª linha

Mantém a prestação de contas primária perante o corpo administrativo e a independência das responsabilidades da gestão.



Comunica avaliação e assessoria independentes e objetivas à gestão e ao corpo administrativo sobre a adequação e eficácia da governança e do gerenciamento de riscos (incluindo controle interno), para apoiar o atingimento dos objetivos organizacionais e promover e facilitar a melhoria contínua.

Reporta ao corpo administrativo prejuízos à independência e objetividade e implanta salvaguardas¹³, conforme necessário.



Princípio 5 - Independência da terceira linha

A independência da auditoria interna em relação a responsabilidades da gestão é fundamental para sua objetividade, autoridade e credibilidade.

Essa independência 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.

Princípio 6 - Criando e protegendo valor

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

Observe que o Modelo fala em “criação de valor” e não apenas proteção de valor, apresentando uma abordagem proativa ao alcance das metas da organização. Amplia o escopo das linhas, permitindo uma abordagem mais proativa à identificação, análise e preparação para oportunidades e ameaças ao **alcance dos objetivos institucionais**.

Figura 2 - Relacionamento entre todos os papéis



Fonte: Post instagram @somosauditores.

¹³ “Salvaguardas são aquelas atividades de supervisão, frequentemente realizadas pelo conselho, para lidar com esses prejuízos potenciais, e podem incluir atividades como a avaliação periódica das linhas de reporte e das responsabilidades, assim como o desenvolvimento de processos alternativos para obtenção de avaliações relacionadas às áreas de responsabilidade adicional.” Orientação de implantação, Código de Ética e Normas Internacionais para a prática Profissional da Auditoria Interna, 2019, The IIA, Tradução: IIA Brasil., p. 41.

O **alinhamento** das atividades é feito por meio da **comunicação, cooperação e colaboração**. Isso garante a confiabilidade, a coerência e a transparência das informações necessárias para a tomada de decisões baseada em riscos.

A atualização deixa clara a necessidade do alinhamento entre os papéis, unindo esforços em torno de um único objetivo: o sucesso organizacional.

A atualização do modelo das Três Linhas evidencia melhorias consideráveis, tais como:

- solidificar a independência da Auditoria Interna;
- expandir a explicação do papel da Auditoria Interna, incluindo a função de Auditoria Interna como parceira estratégica e conselheira confiável;
- definir a relação da auditoria interna com a gestão, principalmente ao enfatizar a importância da coordenação e da colaboração, em alinhamento com as prioridades estratégicas e necessidades operacionais, e com o corpo administrativo ao deixar claro o reporte para o nível de supervisão e governança;
- contextualizar o gerenciamento de riscos e o controle como parte da governança, apoiando o sucesso organizacional e a criação de valor.

Dessa forma, em conformidade com a atualização do modelo das Três Linhas e com a Estrutura Internacional de Práticas Profissionais, o Referencial Técnico descreve que:

A atividade de auditoria interna governamental no **Poder Executivo Estadual é exercida pelo conjunto** de Unidades de Auditoria Interna Governamental (UAIGs) elencadas a seguir:

- a) UAIGs da Secretaria da Controladoria-Geral do Estado;
- b) Unidades de auditorias internas singulares dos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual Direta e Indireta.



Além disso, o Referencial Técnico esclarece que, no âmbito da terceira linha, cabe à Secretaria da Controladoria-Geral do Estado 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. Busca-se, dessa forma, garantir que não haja duplicação, sobreposição ou lacunas desnecessárias.

Saiba Mais:

Para saber mais sobre a atualização do Modelo das Três Linhas, sugerimos o estudo complementar, **em momento posterior**, dos seguintes materiais:



- Modelo das Três Linhas do IIA 2020: Uma atualização das Três Linhas de Defesa. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil – IIA Brasil, julho de 2020 – <https://iiabrasil.org.br/korbillload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20082020141130.pdf>;
- IIA Documento de Exposição, Três Linhas de Defesa, junho de 2019 – <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/3LOD-IIA-Exposure-Document-Portuguese.pdf>;
- Artigo Técnico, Linhas Renovadas. Novo Modelo das Três Linhas do IIA oferece evolução tempestiva de uma ferramenta confiável. Richard F. Chambers, AI Magazine, Ano 2, Edição 22, agosto 2020;
- Pardini, Eduardo Person. As três linhas de “defesa”, uma nova visão! – <https://www.legiscompliance.com.br/colunistas/eduardo-person-pardini/2374-as-tres-linhas-de-defesa-uma-nova-visao>;
- [Mesa de debate técnico do Novo Modelo das 3 Linhas do IIA 2020](https://iiabrasil.org.br/webinars) – <https://iiabrasil.org.br/webinars>;
- Webinar “Atualização do Modelo de 3 linhas: Performance, Controle e Governança” – Este evento vai focar nos principais pontos da atualização e no seu impacto na atividade de Auditoria Interna – https://www.youtube.com/watch?v=GFftoAD-EbI&feature=emb_title.

1.4. Auditoria Interna

1.4.1 Missão e propósito

A atividade de auditoria interna governamental tem como **missão aumentar e proteger o valor organizacional** e como propósito **oferecer serviços objetivos de avaliação e consultoria baseados em risco**, almejando contribuir para a **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.

Figura 3 – IPPF



Fonte: IIA.

1.4.2 Definição de Auditoria Interna



A auditoria interna governamental é uma atividade independente e objetiva de avaliação e assessoria e conhecimentos objetivos baseados em riscos, desenhada para **adicionar valor e melhorar as operações de uma organização**. Deve buscar auxiliar as organizações públicas a realizarem seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada, para avaliar e melhorar a eficácia dos **processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos**.

Essa definição apresenta alguns aspectos que merecem destaque, os quais serão detalhados a seguir:

Governamental

A Auditoria Interna Governamental apresenta especificidades, entre elas:

- **a obtenção e a análise de evidências relativas à utilização dos recursos públicos**, a qual contribui diretamente para a garantia da accountability nas suas três dimensões, quais sejam: transparência, responsabilização e prestação de contas;
- **a contribuição para a melhoria dos serviços públicos**, por meio da avaliação da execução dos programas de governo e da aferição do desempenho dos órgãos e das entidades no seu papel precípua de atender à sociedade;
- **a atuação com vistas à proteção do patrimônio público**.

Independente e Objetiva



A **independência** e a **objetividade** são dois pressupostos fundamentais para o exercício da auditoria interna, tanto na condução dos trabalhos quanto na emissão de opinião pela UAIG. Estão associados o primeiro à **UAIG**, e o segundo, à **atitude do auditor** em relação à Unidade Examinada.

Para que a **função de auditoria interna seja independente, deve possuir autonomia técnica**. Isso significa que o responsável pela UAIG **deve se comunicar diretamente com as pessoas de maior nível hierárquico** dentro da Unidade Examinada, que permitam à UAIG cumprir suas responsabilidades, livre de interferências na determinação do escopo, na execução dos procedimentos, no julgamento profissional e na comunicação dos resultados.

Os auditores internos governamentais, por sua vez, **devem atuar de forma imparcial e isenta**, evitando situações de conflito de interesses ou quaisquer outras que afetem sua objetividade, de fato ou na aparência, ou comprometam o seu julgamento profissional.

Dessa forma, a objetividade é a capacidade de o auditor interno emitir sua opinião sem ser influenciado por terceiros.

Sistemática e Disciplinada

O trabalho de auditoria, portanto, deve ser **metodologicamente estruturado, baseado em normas e padrões técnicos e profissionais**, e estar, sempre, **suficientemente evidenciado**.

Serviços

A **avaliação e a consultoria** são as duas vertentes **típicas da atividade de auditoria interna**, ambas se complementam para atingir o objetivo de agregar valor às organizações.

A **apuração** cumpre, juntamente com a avaliação e a consultoria, papel extremamente relevante, visto **contribuir para que se apresentem respostas efetivas às violações de integridade**, atendendo, dessa forma, a uma forte expectativa social. **Não constitui uma função típica de auditoria interna governamental e vem sendo desenvolvida pelas UAIGs da SCGE/PE, por força da Lei Complementar Estadual nº 141, de 2009, e da Lei Estadual nº 16.520, de 2018.**

Avaliação



O trabalho de avaliação, como parte das atividades de auditoria interna, 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**.

A Constituição Estadual consigna que esse tipo de trabalho seja realizado sobre temas variados, tais como: cumprimento das metas previstas no plano plurianual; execução dos programas de governo e dos orçamentos; legalidade, economicidade, eficiência e eficácia da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e nas entidades da Administração Pública; e regularidade da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado. Desses temas, podem ser extraídos diversos objetos de auditoria, sobre os quais as equipes opinarão, por meio dos trabalhos de avaliação.

Além de avaliar os aspectos citados anteriormente, **o trabalho de avaliação deve buscar fomentar os processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos relativos ao objeto e à Unidade Examinada, os quais mantêm forte relação entre si**. Também constituem objetivos das equipes de auditoria, portanto avaliar a eficácia desses três processos e contribuir para o seu aprimoramento.

Consultoria ou Assessoria e Conhecimentos objetivos baseados em riscos



Por natureza, os serviços de consultoria representam **atividades de assessoramento, de aconselhamento, de treinamento e de facilitação**, realizados, **em regra, a partir da solicitação específica dos gestores públicos**.

Os serviços de consultoria **devem abordar assuntos estratégicos da gestão**, como os processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos, **e ser condizentes com os valores, as estratégias e os objetivos da Unidade Examinada**. Ao prestar serviços de consultoria, **a UAIG não deve assumir qualquer responsabilidade que seja da Administração**.

Logo, o conceito de consultoria, quando exercido dentro da função de Auditoria Interna, é definido tanto em termos de práticas, ao estabelecer os tipos de atividades e sua abordagem, quanto em termos de restrição (limites), ao afirmar que a UAIG não deve assumir qualquer responsabilidade que seja da Administração.

Os serviços de avaliação e de consultoria, em sua essência, portanto, não se opõem: um e outro têm como finalidade agregar valor à gestão e podem se utilizar de técnicas e estratégias semelhantes. Importante, ainda, observar que **não há hierarquia** ou prevalência entre os serviços, haja vista que os dois devem agregar valor à gestão.

Adicionar Valor (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 Examinada 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.

Deve haver **interação regular** entre a auditoria interna e a gestão, para garantir que o trabalho da auditoria interna seja relevante e esteja alinhado às necessidades estratégicas e operacionais da organização. Em todas as suas atividades, a auditoria interna constrói seu conhecimento e entendimento da organização, o que contribui para a avaliação e a assessoria, que oferece como **conselheira confiável e parceira estratégica**.

Governança, Gerenciamento de Riscos e Controles Internos

Os objetivos dos trabalhos de auditoria devem ser estabelecidos de forma que esses trabalhos contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais da Unidade Examinada e para o aprimoramento dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controle, os quais estão fortemente relacionados entre si.

Figura 4: Relação entre os processos



Fonte: Adaptação Urton L. Anderson, InternalAuditing.

1.5. Articulação Interinstitucional

Em face da complexidade inerente à execução das políticas públicas – o que demanda esforço e articulação entre as instituições envolvidas em seu processo de avaliação – **a SCGE/PE e os AECIs¹⁴** devem trabalhar de forma articulada e integrada, **com sinergia e mediante clara definição de papéis, em observância ao Modelo das Três Linhas**, de forma a racionalizar recursos e maximizar os resultados decorrentes de sua atuação.

A **cooperação entre as UAIGs e as instituições públicas**, que atuam na defesa do patrimônio público, tem o **objetivo de promover o intercâmbio de informações e de estabelecer ações integradas ou complementares** para proporcionar 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**.

Ademais, **o apoio ao controle externo**, disposto na Constituição Estadual, **operacionaliza-se por meio da cooperação** entre o SCI e os órgãos de controle externo, na troca de informações e de experiências, **bem como na execução de ações integradas**, sendo essas compartilhadas ou complementares.

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

¹⁴Decreto Estadual nº 47.087, de 1º de fevereiro de 2019, dispõe sobre a instituição e o funcionamento das Unidades de Controle Interno no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo Estadual.

Saiba Mais:

Para saber mais sobre Auditoria Interna, sugerimos o estudo complementar, **em momento posterior**, dos seguintes materiais:



- IPPF: A Estrutura Internacional de Práticas Profissionais do *The Institute of Internal Auditors*, disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=PtjLn3oKKYQ&feature=emb_title;
- No âmbito do Poder Executivo Federal, a Instrução Normativa CGU nº 03/2017 (Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna do Poder Executivo Federal). Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/auditoria-e-fiscalizacao/pgmq>;
- No âmbito do Poder Judiciário, as resoluções do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) nº 308 e 309/20. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3288> e em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3289>;
- Pode falar – O Podcast da CGE-MG: Atividade de Consultoria: A Evolução do Papel do Controle Interno, disponível em: <https://podcasts.apple.com/br/podcast/atividade-consultoria-evolu%C3%A7%C3%A3o-do-papel-do-controle/id1520190571?i=1000486698601>;
- Youtube, Gestão em Gotas, Auditoria Interna Governamental – Paulo Grazziotin, disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=GcoJdNoftWE&t=30s>.

Capítulo 2 – Modelo de Capacidade da Auditoria Interna para o Setor Público - IA-CM

2.1. Contextualização do Modelo IA-CM

A estruturação do Modelo IA-CM (*Internal Audit Capability Model*) para o Setor Público originou-se de recomendação emitida pelo Comitê do Setor Público do IIA (PSC)¹⁵, em 2004, para a criação de um modelo universal de avaliação de capacidade, que reforçasse a importância da auditoria interna, objetivando o incremento da eficiência e da efetividade da Administração Pública. O desenvolvimento da ferramenta foi coordenado pela *Internal Audit Foundation*¹⁶, envolvendo profissionais de vários países e com o apoio do Banco Mundial e do IIA. O Modelo foi lançado em 2009 e atualizado em 2017.

Figura 5 – Breve Histórico de desenvolvimento, publicação e atualização do Modelo IA-CM



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

2.2. IA-CM no Setor Público Brasileiro

Em 2014¹⁷, o Conselho Nacional de Controle Interno (CONACI), que representa os órgãos de controle interno da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, firmou parceria com o Banco Mundial, buscando o fortalecimento do sistema de controle interno no Brasil.

Numa primeira fase, foram feitas avaliações usando o Modelo IA-CM das Controladorias-Gerais dos Estados (CGEs) do Maranhão, Minas Gerais e Piauí, escolhidas como projeto-piloto. Diante dos resultados da validação das autoavaliações dessas CGEs, identificou-se que esse modelo de diagnóstico permite identificar as áreas que precisam ser aprimoradas e, ao mesmo tempo, monitorar periodicamente a evolução das ações.

¹⁵ Nota Técnica nº 843/2019, Coordenação-Geral de Métodos, Capacitação e Qualidade/Secretaria Federal de Controle Interno (CGMEQ/SFC), de 10 de maio de 2019.

¹⁶ Anteriormente denominada *The Institute of Internal Auditors Foundation Research* (IIARF).

¹⁷ Histórico adaptado do Relatório de Validação Independente da Autoavaliação IA-CM da Secretaria da Controladoria Geral do Estado da Pernambuco (SCGE/PE), de 15/03/2020.

Assim, ainda em 2015, outras 12 Controladorias participaram da segunda etapa do projeto: Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Mato Grosso, Pará, Paraíba, Paraná, Rio de Janeiro, Santa Catarina, São Paulo, Fortaleza e Maceió. A validação foi feita à posteriori, por especialista do Banco Mundial.

Em 2018, a Controladoria-Geral da União (CGU), a Controladoria do Distrito Federal (CGDF) e o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) firmaram Acordo de Cooperação Técnica¹⁸, visando estabelecer integração de metodologias e técnicas, especialmente no que tange ao IA-CM.

Em 2019, a CGE-MG e o CONACI assinaram o termo de adesão¹⁹ ao referido Acordo. Em seguida, o CONACI aprovou a Resolução nº 006/2019, que aprova o modelo IA-CM como referencial metodológico de avaliação da atividade de auditoria interna dos seus órgãos integrantes e recomenda a utilização da Planilha de Avaliação e do Roteiro de Avaliação do IA-CM, elaborados no âmbito do Acordo de Cooperação Técnica, supracitado.

Em dezembro de 2019, a SCGE/PE, alinhada às orientações internacionais e às diretrizes²⁰ do CONACI, realizou sua primeira autoavaliação²¹ da maturidade organizacional da atividade de Auditoria Interna exercida pela SCGE/PE, com base no Modelo de Capacidade de Auditoria Interna para o Setor Público.

A Controladoria-Geral da Paraíba (CGE/PB) foi escolhida pelo CONACI para realizar a validação independente da autoavaliação realizada pela SCGE/PE do seu nível de capacidade, com base no Modelo IA-CM. Para a revisão, foram avaliadas as respostas elaboradas pela SCGE/PE na Planilha de Autoavaliação²², bem como realizadas avaliações e entrevistas presenciais. A autoavaliação gerou um Plano de Ação, que se encontra em processo de implementação.



Em cumprimento ao cronograma estabelecido pelo CONACI, em maio de 2020, a SCGE/PE realizou uma nova autoavaliação do seu nível de capacidade com base no Modelo IA-CM. Dentre as ações realizadas em decorrência da implementação do Modelo, observa-se a publicação do Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna, aprovado pela Portaria SCGE/PE nº 39, de 30 de outubro de 2020.

¹⁸ Acordo de Cooperação Técnica nº 474/2018, visando estabelecer intercâmbio de conhecimentos técnicos, de 10 de maio de 2018. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/39337>.

¹⁹ Adesão da CGE/MG e do CONACI ao Acordo de Cooperação Técnica nº 474/2018. Disponível em: <http://www.conaci.org.br/app/webroot/files/editor/files/Relat%C3%B3rio%20Final%20ACT%20474-2018.pdf>.

²⁰ Resolução Conaci Nº 006-2019 - Aprova o Modelo IA-CM (Internal Audit Capability Model) como referencial metodológico no âmbito do Conselho Nacional de Controle Interno.

²¹ Ofício nº 168/2020 - SCGE - SEC, de 30 de março de 2020, enviado por e-mail para o CONACI.

²² Planilha de Avaliação e o Roteiro de Avaliação do IA-CM, elaborados no âmbito do Acordo de Cooperação Técnica firmado entre a Controladoria-Geral da União (CGU), o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), a Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF) e o CONACI.

2.3. Para que serve o Modelo IA-CM

O IA-CM²³ é uma ferramenta, **que identifica os fundamentos necessários para uma auditoria interna eficaz no setor público**, consistindo em 5 níveis de capacidade progressivos, amarrados a práticas líderes.

De acordo com o IIA RF (2009), **o IA-CM se constitui:**



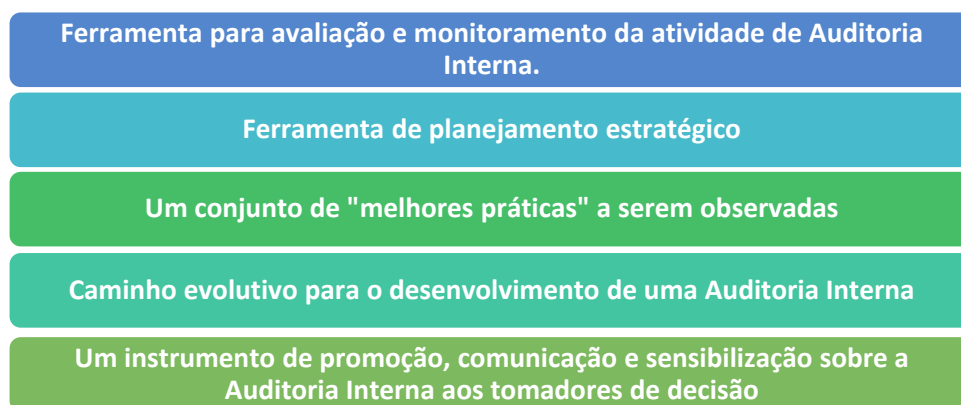
- em um **veículo de comunicação**, pois demonstra o que é uma auditoria interna efetiva e sua importância aos tomadores de decisões;
- em uma **estrutura de avaliação**, uma vez que avalia a maturidade da auditoria interna em relação aos padrões e práticas profissionais;
- em um **roteiro para a melhoria ordenada** dessa atividade, visto que define os passos a serem seguidos para estabelecer e reforçar a auditoria interna.

O IA-CM estabelece os passos para que uma função de auditoria interna possa progredir de um estágio inicial para um estágio mais forte e efetivo, geralmente associado a organizações mais maduras e complexas.

É uma modelagem internacional e se presta à autoavaliação, construção de capacidades e promoção da profissão, **sendo não prescritivo em termos de como um processo deve ser conduzido**, mas relatando o que deve conter ou ser feito.

Desse modo, o Modelo IA-CM se presta a ser:

Figura 6 – Modelo IA-CM se presta a ser

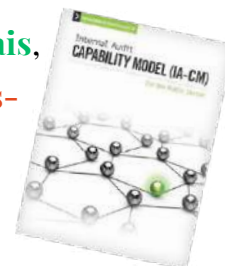


Fonte: Produzida a partir da Nota Técnica nº 843/2019/CGMEQ/SFC, de 10 de maio de 2019.

²³ Sumário Executivo: Auditoria Interna – Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM) do *Internal Audit Foundation*.

2.4. A estrutura do IA-CM (níveis, elementos e KPAs)

O Modelo IA-CM está estruturado em **6 elementos organizacionais**, distribuídos em **5 níveis de maturidade**, totalizando os **41 macroprocessos-chave** (*Key Process Area* - KPA) e, até o nível 3, apresenta **157 atividades essenciais**.



Dessa maneira, o Modelo pode ser apresentado graficamente como uma matriz, estando os níveis no eixo vertical, os elementos da auditoria interna no eixo horizontal e os KPAs relevantes identificados nas caixas, conforme pode ser visualizado na Figura 7 a seguir:

Figura 7 - Matriz do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna

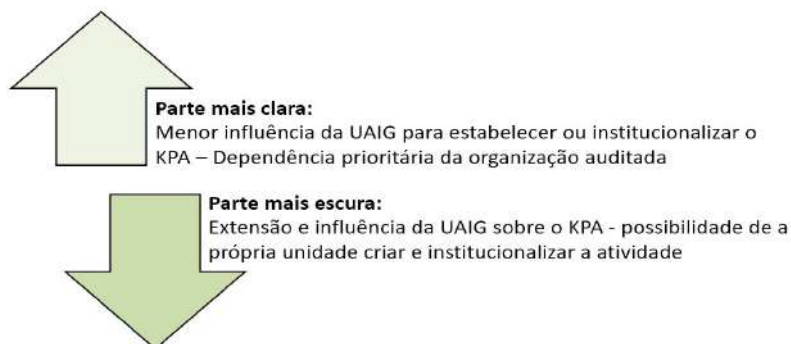
Figura 1.5 Matriz do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna						
	Serviços e Papel da AI	Gerenciamento de pessoas	Práticas profissionais	Gerenciamento do Desempenho e Accountability	Cultura e Relacionamento Organizacional	Estruturas de Governança
Nível 5 – Otimizado	AI reconhecida como agente-chave 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 de 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 - KPA 4.1	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 gestão - 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 - KPA 3.6	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 - KPA 2.6	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	Ad hoc não estruturada; auditorias isoladas ou revisão de documentos e transações com finalidade de aferir correção e conformidade; produtos dependem de habilidades específicas de indivíduos que estão ocupando as posições; ausência de práticas profissionais estabelecidas, além das fornecidas por associações profissionais; financiamento aprovado por gerência, quando necessário; falta de infraestrutura; auditores provavelmente são parte de uma unidade organizacional maior; nenhuma capacidade estabelecida; portanto, inexistência de macroprocessos-chave.					

Fonte: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/auditoria-e-fiscalizacao/pgmq>

Nota: Planilha de avaliação do IA-CM - Produzida a partir do documento IA-CM Assessment Tool.

Os KPAs destacados em verde escuro estão sob governança direta da Auditoria Interna, enquanto os demais dependem de outras unidades da organização.

Figura 8 – Cores da Matriz IA-CM



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

Nesse sentido, Andrade (2018)²⁴relata:

...movendo-se da esquerda para a direita, a capacidade da auditoria interna de, independentemente, implementar os KPAs diminui. Da mesma forma, essa capacidade diminui à medida que os níveis de maturidade se deslocam para cima na matriz, uma vez que tanto a organização quanto o ambiente externo tendem a aumentar a influência sobre o domínio dos KPAs nos níveis mais elevados.

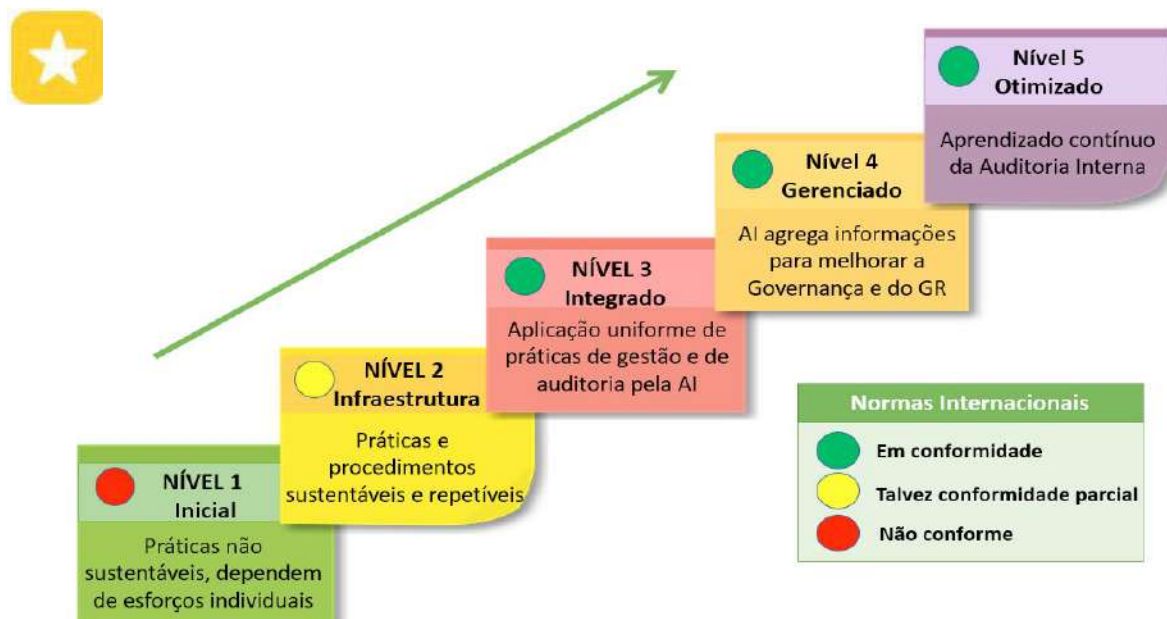
Os níveis ilustram os **estágios** através dos quais uma atividade de Auditoria Interna pode evoluir **quando define, implementa, mede, controla e aperfeiçoa os seus processos e práticas**.

A implementação de **processos repetíveis e sustentáveis** num determinado nível **fornece a base para progredir para o próximo nível**. Sua lógica compreende uma estrutura em blocos encadeados, demonstrando a progressão dos macroprocessos-chave a partir de uma UAIG menos madura para uma com capacidades fortes, estruturadas e eficazes.

Importante destacar que nem todas as organizações exigem o mesmo nível de capacidade de Auditoria Interna. No entanto, apenas a partir do nível 3 (Integrado), podemos afirmar que as atividades de auditoria interna estão em conformidade com as normas internacionais (IPPFs).

²⁴Andrade, Fernanda Costa de. (2018). **Atividade de auditoria interna da Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais**. Dissertação de mestrado – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Controladoria e Contabilidade, 2018. p. 36.

Figura 9 – Níveis de Capacidade (Maturidade)



Fonte: Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector, 2009, The Institute of Internal Auditors Research Foundation.

De acordo com o Modelo, os níveis de capacidade apresentam as características descritas na Figura 10.

Figura 10: Exemplos de características dos níveis de capacidade

Nível 1 (Inicial)

- Auditoria Interna não estruturada;
- Auditorias Isoladas;
- Práticas profissionais não estabelecidas; e
- Produtos dependem de esforços e habilidades individuais.

Nível 2 (Infraestrutura)

- Desenvolvimento inicial das estruturas de gestão e administrativa da Auditoria Interna
- Estrutura de práticas e processos profissionais estabelecida;
- Práticas e processos básicos são executados de forma regular e repetível;
- Regimento estabelece propósito, autoridade e responsabilidades da Auditoria Interna;
- Canais de reporte funcional e administrativo estabelecidos; e
- Profissionalização da carreira de auditor interno.

Nível 3 (Integrado)

- Políticas, processos e práticas de Auditoria Interna definidas, documentadas e aplicadas de forma uniforme;
- Alinhamento com negócios e riscos da organização auditada;
- Evolui de trabalhos de auditoria tradicionais para o fornecimento de consultorias;
- Independência da Auditoria Interna e objetividade dos auditores estabelecida e respeitada; e
- Gestão e melhoria contínua da qualidade dos trabalhos de Auditoria Interna.

Nível 4 (Gerenciado)

- Metas de desempenho e qualidade da Auditoria Interna;
- Plano de auditoria alinhado com objetivos e gestão de riscos da organização;
- Uso intensivo de TI para alavancar operações;
- Auditoria Interna estabelecida como parte essencial da estrutura de governança;
- Auditoria Interna presta asseguração da governança, riscos e controles da organização; e
- Planejamento coordenado da força de trabalho da Auditoria Interna.

Nível 5 (Otimizado)

- Foco em melhoria contínua, inovação e aumento da capacidade institucional;
- Independência, poder e autoridade da Auditoria Interna plenamente estabelecidos;
- Auditoria Interna reconhecida como agente-chave de mudança e peça fundamental da estrutura de governança da organização;
- Profissionais qualificados, especializados e referência para toda a organização; e
- Prestação de contas dos resultados.

Fonte: Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector, 2009, The Institute of Internal Auditors Research Foundation.

Cada nível de capacidade identifica macroprocessos-chave (KPAs) e práticas essenciais, que deverão ser institucionalizados dentro dos seis elementos de uma atividade de auditoria interna identificados no Modelo. **Os seis elementos do IA-CM são:**



Os serviços incluem a prestação de serviço asseguração e de aconselhamento, bem como serviços obtidos de prestadores de serviços externos.



O processo de criação de um **ambiente de trabalho, que permite às pessoas realizar o melhor de suas habilidades**. A gestão de pessoas inclui as descrições de trabalho, forma de recrutamento, padrões de desempenho, desenvolvimento profissional, treinamento, *coaching* e desenvolvimento de carreira.



Reflete o **cenário completo de políticas, processos e práticas**, que permitem a atividade de Auditoria Interna ser realizada de forma eficaz e com a proficiência e o zelo profissional devidos.



Refere-se às **informações necessárias para administrar, gerir e controlar as operações da atividade de Auditoria Interna e responder por seu desempenho e resultados**.



Inclui a **estrutura organizacional e da gestão interna e os relacionamentos dentro da atividade de Auditoria Interna em si, bem como a relação do Chefe Executivo de Auditoria Interna (CAI) com a alta administração** (por exemplo, a relação do Controlador com o Governador/Prefeito).



A **relação de subordinação (administrativa e funcional) do CAI** e como a atividade de Auditoria Interna se encaixa dentro da estrutura organizacional e de governança da organização.

Conforme descrito por Marinho (2017)²⁵:

“(...) o modelo indica que 4 dos 6 elementos de uma típica Atividade de Auditoria Interna no serviço público – Serviços e Função da Auditoria Interna, Gestão de Pessoas, Práticas Profissionais e Gestão de Desempenho e Responsabilidade – estão relacionados ao ambiente interno da Atividade de Auditoria Interna e suas práticas. Os outros dois – Relação Organizacional e Cultural e Estruturas de governança – envolvem a

²⁵Marinho, L. L. C.. **A institucionalização da atividade de auditoria interna no executivo federal brasileiro**. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Bahia, 2017, p. 37 (com adaptações).

relação da Atividade de Auditoria Interna com a organização a que serve – no caso estudado, o Poder Executivo Federal – e com o ambiente externo – equivalente à sociedade, aos demais poderes da República, aos demais entes federados etc.”

Os macroprocessos-chave (KPAs) são definidos em objetivos, atividades essenciais, produtos, resultados e práticas institucionalizadas, conforme descrito na figura 10 a seguir:

Figura 11. 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

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

No modelo IA-CM²⁶, 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.

Nesse sentido, Marinho (2017)²⁷ descreve:

“(...) para considerar que uma **Atividade de Auditoria Interna** alcançou o nível de **capacidade 2**, é preciso que os 10 KPAs presentes nos 6 elementos estejam incorporados à cultura da auditoria interna. Basta que um deles não esteja implementado para que a **Atividade de Auditoria Interna** seja classificada no nível 1. Já para alcançar o nível de capacidade 3, seria necessária a implementação dos 10 KPAs referentes ao nível 2 e dos 14 KPA referentes ao nível 3.”

²⁶ Nota Técnica nº 843/2019/CGMEQ/SFC, de 10 de maio de 2019.

²⁷ Marinho, L. L. C.. **A institucionalização da atividade de auditoria interna no executivo federal brasileiro**. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Bahia, 2017. p. 36 (com adaptações).

Como exemplo, vamos analisar a estrutura do KPA 2.2 (**Pessoas qualificadas, identificadas e recrutadas**), nível 2, elemento Gerenciamento de Pessoas.

Objetivo do KPA: Identificar e atrair pessoas com competências necessárias e habilidades relevantes para executar o trabalho da atividade de Auditoria Interna (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 Chefe Executivo de Auditoria Interna (CAI)), para selecionar candidatos adequados.

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.

Práticas Institucionalizadas

- Compromisso e apoio visíveis através de ações da alta gestão para garantir que um CAI competente e qualificado exista, e que os recursos necessários sejam fornecidos para auxiliar apropriadamente a atividade de Auditoria Interna;
- Política de pessoal e de recrutamento;
- Descrições das tarefas;
- Sistema de classificação, incluindo níveis específicos para AI.

2.5. Passos para implantação do Modelo

De forma geral, para implementar o Modelo IA-CM, é importante definir o nível ideal de capacidade (o nível que se quer atingir/chegar), realizar a autoavaliação (avaliar a capacidade atual da instituição), elaborar e acompanhar o plano de ação e realizar a validação externa. No entanto, a sugestão, decorrente da experiência da CGU²⁸, é paralelamente realizar a atualização normativa, a estruturação do Plano de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) e realizar melhoria de processos.

Ademais, a liderança e o comprometimento do CAI é fundamental para a implantação do Modelo.

A Figura 12 a seguir ilustra um roteiro para implantação.

Figura 12: Passos para implantação do Modelo IA-CM



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

2.6. Implantação do modelo na SCGE/PE

A SCGE/PE, nos últimos anos, vem em busca do aperfeiçoamento das atividades de Auditoria Interna e, nesse sentido, publicou a Instrução de Serviços Interna (ISI) nº 001/2018, a qual disciplina a realização das ações de Auditoria Interna a serem executadas pela Diretoria de Auditoria (DAUD), da SCGE/PE, nos órgãos e entidades do Poder Executivo do Estado de Pernambuco.

Ao final do exercício de 2018, houve a aprovação do Planejamento Estratégico de 2019 a 2023, da SCGE/PE, o qual contempla, entre as iniciativas estratégicas, a adesão ao Modelo IA-CM, com vistas a fortalecer a maturidade e melhorar a eficácia dessa atividade, bem como a proposição de sua atualização normativa. Dentre os indicadores estabelecidos para apurar a execução do projeto, observa-se o índice de aderência ao Modelo IACM, que será

²⁸ Apresentação “IA-CM: Modelo de Capacidade de Auditoria Interna” da CGU.

avaliado de acordo com a quantidade de macroprocessos-chave (Key Process Area – KPA) institucionalizados.

Em outubro de 2019, a SCGE/PE, alinhada às orientações internacionais e às diretrizes do CONACI, por meio da Portaria SCGE/PE n° 053²⁹, instituiu um grupo de trabalho com o objetivo de realizar, até 31 de dezembro de 2019, a autoavaliação da maturidade organizacional da atividade de Auditoria Interna exercida pela SCGE/PE, com base no Modelo IA-CM.

Para realizar a autoavaliação, a SCGE/PE utilizou a Planilha de Avaliação e o Roteiro de Avaliação do IA-CM, elaborados no âmbito do Acordo de Cooperação Técnica, firmado entre a CGU, a CGDF, o Serpro, CGE-MG e o CONACI.

A autoavaliação foi conduzida considerando os normativos e referenciais existentes e as práticas realizadas pela Auditoria Interna, aplicadas nos processos de trabalho.

Tendo como base a Planilha de Avaliação, a autoavaliação contemplou a análise de atendimento dos objetivos, das atividades essenciais, dos produtos, dos resultados e das práticas de institucionalização, sob os seguintes critérios:

- Avaliação quanto à Existência: existência de norma ou procedimento interno, que estabeleça ou regulamente a aplicação da respectiva atividade essencial na SCGE/PE, 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 pelas unidades;
- Contextualização: explanação sobre a forma de aplicação das atividades essenciais em função de determinadas peculiaridades do contexto da SCGE/PE e outras observações relevantes;
- Evidências: identificação dos normativos, procedimentos, instrumentos ou outros elementos que asseguram ou confirmam a avaliação atribuída;
- Recomendações: medidas propostas com vistas a inserir, nos processos internos, as atividades essenciais não existentes e/ou promover sua institucionalização na cultura da organização (ações necessárias), ou aperfeiçoar processos internos já institucionalizados (ações recomendadas).

²⁹ Alterada pela Portaria SCGE N° 064, de 29 de novembro de 2019, a qual acrescenta um servidor para compor o Subgrupo Validação do Grupo de Trabalho instituído pela Portaria SCGE n° 053, de 04 de outubro de 2019.

As Figuras 13 e 14 a seguir ilustram um recorte da planilha de autoavaliação e da planilha de roteiro, utilizada pelo Grupo de Trabalho de Implantação do Modelo IA-CM na SCGE/PE.

Figura 13. Recorte da Planilha de Autoavaliação

ÁREAS DETALHADAS - DOMÍNIO		Avaliação		Contextualização	Evidências	Ações Necessárias	Ações Recomendadas
Áreas Detalhadas	Descrição	Existência	Institucionalização				
Objetivo	3. Estabelecer e manter processos para, continuamente, monitorar, avaliar e melhorar a eficácia da atividade de AI. Os processos incluem monitoramento interno contínuo do desempenho da atividade de AI.	Não	Não	Não existe um programa de garantia da qualidade aplicado à auditoria interna. A Lei SCGE nº 02/2018 prevê, no processo de trabalho de auditoria, as instâncias de supervisão e revisão dos trabalhos de auditoria, consignando, ainda, medidas, ações e instrumentos (como abertura, programa de auditoria e matriz de achados) de trabalho. Existe sistemática de verificação da aferição da qualidade dos produtos dos servidores em teletrabalho, regime previsto na Instrução Interna SCGE nº 04/2018, porém não há normatização dos critérios de avaliação.	Não - Lei SCGE/PE nº 02/2018, que disciplina a avaliação das ações de auditoria interna a serem executadas pelo Conselho de Auditoria da SCGE/PE. Não - Lei SCGE/PE nº 04/2018, que dispõe sobre o trabalho de auditoria, teletrabalho e banco de normas dos servidores da SCGE/PE.	Atualizar a Lei SCGE/PE nº 02/2018, fazendo as adequações necessárias para que seja considerada como Referência Técnica, estabelecendo a instituição e manutenção de um Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) pelas Unidades de Auditoria Interna, contemplando avaliações internas e externas, orientadas para a avaliação da qualidade e a identificação de oportunidades de melhoria dos seus processos de trabalho. Instituir o Programa de Avaliação e Melhoria da Qualidade das Ações de Controle, alinhado aos requisitos do IPPF. Promover ações de capacitação e orientação sobre a instituição do Programa de Qualidade.	Solução tecnológica para avaliação da qualidade dos trabalhos de auditoria.
Atividades Essenciais	2. Desenvolver políticas, práticas e procedimentos, incluindo aqueles avançados pela tecnologia, que contribuam para a melhoria contínua da atividade de AI.	Não	Não				

Fonte: 1ª Autoavaliação da Capacidade de Auditoria Interna da SCGE/PE.

Figura 14. Recorte do Roteiro de Avaliação do IA-CM

ÁREAS		Avaliação		Contextualização	Evidências	Ações Necessárias	Ações Recomendadas
Áreas	Descrição	Existência	Institucionalização				
Objetivo	3. Estabelecer e manter processos para, continuamente, monitorar, avaliar e melhorar a eficácia da atividade de AI. Os processos incluem monitoramento interno contínuo do desempenho da atividade de AI, bem como avaliações de qualidade periódicas, internas e externas.	Não	Não	Não existe um programa de garantia da qualidade aplicado à auditoria interna. A Lei SCGE nº 02/2018 prevê, no processo de trabalho de auditoria, as instâncias de supervisão e revisão dos trabalhos de auditoria, consignando, ainda, medidas, ações e instrumentos (como abertura, programa de auditoria e matriz de achados) de trabalho. Existe sistemática de verificação da aferição da qualidade dos produtos dos servidores em teletrabalho, regime previsto na Instrução Interna SCGE nº 04/2018, porém não há normatização dos critérios de avaliação.	Não - Lei SCGE/PE nº 02/2018, que disciplina a avaliação das ações de auditoria interna a serem executadas pelo Conselho de Auditoria da SCGE/PE. Não - Lei SCGE/PE nº 04/2018, que dispõe sobre o trabalho de auditoria, teletrabalho e banco de normas dos servidores da SCGE/PE.	Atualizar a Lei SCGE/PE nº 02/2018, fazendo as adequações necessárias para que seja considerada como Referência Técnica, estabelecendo a instituição e manutenção de um Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) pelas Unidades de Auditoria Interna, contemplando avaliações internas e externas, orientadas para a avaliação da qualidade e a identificação de oportunidades de melhoria dos seus processos de trabalho. Instituir o Programa de Avaliação e Melhoria da Qualidade das Ações de Controle, alinhado aos requisitos do IPPF. Promover ações de capacitação e orientação sobre a instituição do Programa de Qualidade.	Solução tecnológica para avaliação da qualidade dos trabalhos de auditoria.
Atividades Essenciais	2. Desenvolver políticas, práticas e procedimentos, incluindo aqueles avançados pela tecnologia, que contribuam para a melhoria contínua da atividade de AI.	Não	Não				

Fonte: Planilha com roteiro para avaliação com base no Modelo IA-CM disponível em: https://cgugovbr-my.sharepoint.com/:x/g/personal/leonardo_donin_cgu_gov_br/EdZEW3YXZ-RJhLEAo85YsCIB1MnnaKFJnlGWY7c64TJLjw?rttime=PDA862d12Eg.

As atividades essenciais, que são cruciais para o domínio dos KPAs pela Auditoria Interna, foram avaliadas pelos revisores em duas dimensões: a primeira relacionada à formalização/realização da atividade; e a segunda sua internalização, ou seja, a institucionalização na organização, de modo a incorporá-la na cultura da Auditoria Interna.

Assim, ambas as dimensões devem estar presentes e ser práticas sustentáveis para que a Auditoria Interna possa atingir o nível de maturidade desejado.

O grupo de trabalho optou por realizar a autoavaliação até o nível 3 (Integrado), tendo em vista ser esse o nível em que a atividade apresenta uma aplicação uniforme das práticas profissionais de auditoria interna e de gestão, ou seja, aderência às normas internacionais.

Apesar de todos os esforços empreendidos, concluiu-se³⁰ que a atividade de auditoria interna desempenhada pela SCGE/PE permanece posicionada no nível 1 (Inicial) descrito na autoavaliação, embora seja possível observar KPAs existentes e não institucionalizados nos dois níveis avaliados.

³⁰ Relatório de Autoavaliação do Modelo IA-CM da SCGE/PE, de 30 de março de 2020.

Adentrando na estrutura interna de cada KPA, ou seja, nas atividades essenciais de cada macroprocesso, observou-se haver:

- 42% de atividades essenciais existentes (19% no nível 2 e 23% no nível 3); e
- 27% de atividades essenciais institucionalizadas (12% no nível 2 e 15% no nível 3).

Percebe-se a dimensão do desafio proposto, representando verdadeira oportunidade de melhoria continuada e de incorporação de capacidades relevantes na atuação do Órgão, o que exigirá não apenas o investimento em ferramentas ou regulamentações, mas, sobretudo, em mudança de cultura organizacional, de forma a estabelecer, definitivamente, a SCGE/PE como Unidade de Auditoria Interna do Poder Executivo Estadual.

A Figura 15 a seguir ilustra algumas das fases e atividades realizadas pelo Grupo de Trabalho de Implantação do Modelo IA-CM na SCGE/PE.

Figura 15. Implantação do Modelo IA-CM na SCGE/PE

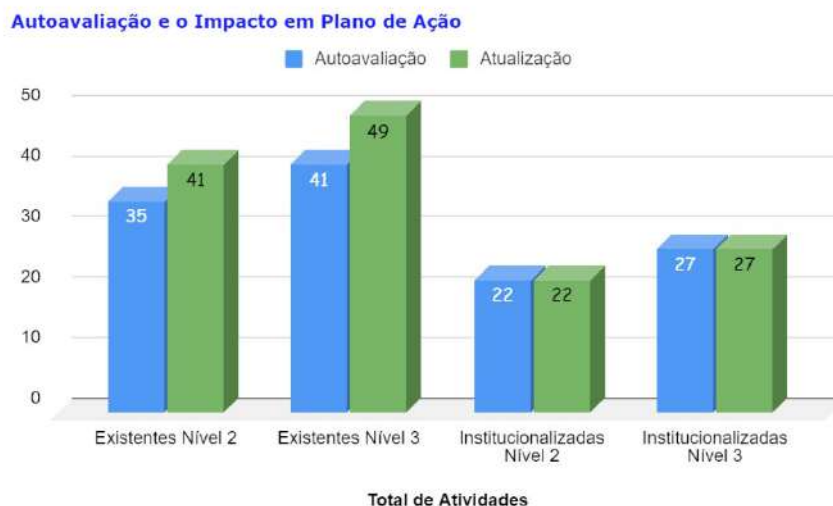


Fonte: Elaboração da Equipe Grupo de Trabalho de implantação do Modelo IA-CM na SCGE/PE

Conforme dito anteriormente, em cumprimento ao cronograma estabelecido, a SCGE/PE vem executando as ações previstas no plano de ação pactuado em decorrência da implantação do Modelo, conforme se observa com a publicação do Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna, aprovado pela Portaria SCGE/PE nº 39, de 30 de outubro de 2020.

O Gráfico 1 a seguir ilustra o impacto das ações realizadas pelo Grupo de Trabalho de Implantação do Modelo IA-CM na SCGE/PE nas atividades essenciais descritas no Modelo.

Gráfico 1. Avanços decorrentes do plano de ação



Fonte: Elaboração Equipe Grupo de Trabalho implantação do Modelo IA-CM na SCGE/PE.

Saiba Mais:

Para saber mais sobre o Modelo IA-CM, sugerimos o estudo complementar, **em momento posterior**, dos seguintes materiais:

- Vídeos da Controladoria-Geral da União (CGU);
 - o IA-CM: Modelo de Capacidade de Auditoria Interna | Parte 1, disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=McoTHoy7Obs&list=PLza4j-cmtgBb7XI-19BiMz2g-bH7jZAbw2&index=1&t=11192s>;
 - o IA-CM: Modelo de Capacidade de Auditoria Interna | Parte 2, disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=I-FK5Re2N7s&list=PLza4j-cmtgBb7XI-19BiMz2g-bH7jZAbw2&index=2>;
 - o IA-CM: Modelo de Capacidade de Auditoria Interna | Parte 3, disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=jllmNXpJnwY&list=PLza4j-cmtgBb7XI-19BiMz2g-bH7jZAbw2&index=3>;
 - o IA-CM: Modelo de Capacidade de Auditoria Interna | Parte 4, disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=y6mIpWuHA-Q&list=PLza4j-cmtgBb7XI-19BiMz2g-bH7jZAbw2&index=4>;

- o Fórum Brasileiro da Atividade de Auditoria Interna Governamental (17/10 - Parte 2), disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Sboh8U-XU-C4&list=PLYkT-kHcl1PVIj9t8aDXHbXw4sKBZkHfA>;
- Controladoria-Geral do Ceará
 - o Webinar Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM) no Poder Executivo e nas Estatais, disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Kay21DialfE&t=62s>.

Conclusão

Incertezas marcam o atual momento das organizações, públicas e/ou privadas. Nesse cenário, a auditoria interna firma seu papel como parceira da gestão, colaboradora direta para capacitar a organização a atingir o seu propósito.

Nessa perspectiva, estudamos o Sistema de Controle Interno, a atualização do Modelo das Três Linhas e a função da auditoria interna e, ao final do Capítulo 1, foi possível constatar o alinhamento do normativo utilizado como base teórica desse Capítulo – o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna do Poder Executivo Estadual – aos padrões internacionais.

No Capítulo 2, vimos a importância da implantação do Modelo IA-CM, verdadeiro norteador para o atingimento de um nível de capacidade da atividade de auditoria interna adequado às organizações.

Ao analisarmos a implantação do Modelo IA-CM na SCGE/PE, deparamo-nos com a implementação de ações estruturantes da atividade de auditoria interna. Nesse sentido, Félix e Pereira³¹ descrevem que “tal esforço de certo contribuirá, de forma efetiva, para que a SCGE/PE possa se consolidar, no cenário nacional e internacional, como órgão de referência quanto à condução de trabalhos de auditoria interna de alto valor agregado.”

Para finalizar, esperamos ter contribuído com a disseminação de boas práticas internacionais, alicerce das atividades de auditoria interna, assim como do importante Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna do Poder Executivo Estadual.

³¹ Artigo: Auditoria interna governamental: importância e perspectivas. Flávio Pereira e Éricka Félix de Lima Lopes. Folha de Pernambuco, Recife de 22 de outubro de 2020.

Referências

Andrade, Fernanda Costa de. (2018). **Atividade de auditoria interna da Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais**. Dissertação de mestrado – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Controladoria e Contabilidade. Disponível em: <<https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/30562>> Acesso em: 31 out. 2020.

BRASIL. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm> Acesso em: 25 out. 2020.

_____. _____. Secretaria Federal de Controle Interno. **Instrução Normativa nº 3, de 09 de junho de 2017**. Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Brasília, 2017. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/33409/11/Instrucao_Normativa_CGU_3_2017.pdf> Acesso em: 31 out. 2020.

_____. _____. _____. **Instrução Normativa nº 8, de 06 de dezembro de 2017**. Manual de orientações técnicas da atividade de auditoria interna governamental do Poder Executivo Federal. Brasília, 2017. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/auditoria-e-fiscalizacao/pgmq/arquivos/in-sfc-o8-2017-mot.pdf>> Acesso em: 01 nov. 2020.

_____. _____. _____. **Nota Técnica nº 843/2019/CGMEQ/SFC, de 10 de maio de 2019**. Autoavaliação da maturidade organizacional da atividade de auditoria interna exercida pela CGU com base no modelo IA-CM. Disponível em: <<https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/38823/8/Nota%20T%c3%a9cnica%20de%20Autoavalia%c3%a7%c3%a3o%20IA-CM%20da%20CGU.pdf>> Acesso em: 31 out. 2020.

_____. _____. _____. **Acordo de Cooperação Técnica nº 474/2018, de 10 de maio de 2018**, visando estabelecer intercâmbio de conhecimentos técnicos. Disponível em: <<https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/39337>>. Acesso em: 31 out. 2020.

Marinho, L. L. C. (2017). **A institucionalização da atividade de auditoria interna no executivo federal brasileiro**. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Bahia. <Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/24543>>. Acesso em: 31 out. 2020.

PERNAMBUCO, **Constituição (1989). Constituição do Estado de Pernambuco**. Disponível em: <http://www.pe.gov.br/_resources/files/_modules/files/files_105_201111171514476bd8.pdf>. Acesso em: 31 out. 2020.

_____. **Lei Estadual nº 7.741, de 23 de outubro de 1978**. Institui o Código de Administração Financeira do Estado de Pernambuco e dá outras providências. Disponível em: <<https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=5455&tipo=>>>. Acesso em: 01 nov. 2020.

_____. **Lei Complementar Estadual nº 141, de 3 de setembro de 2009**. Dispõe sobre o Modelo Integrado de Gestão do Poder Executivo do Estado de Pernambuco. Disponível em: <<https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=711&tipo=TEXTOTOATUALIZADO>>. Acesso em: 01 nov. 2020.

_____. **Lei Estadual nº 16.520, de 27 de dezembro de 2018**. Dispõe sobre a estrutura e o funcionamento do Poder Executivo Estadual. Disponível em: <<https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?tiponorma=1&numero=16520&complemento=o&ano=2018&tipo=&url=>>>. Acesso em: 01 nov. 2020.

_____. **Decreto Estadual nº 46.855, de 07 de dezembro de 2018**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública Estadual direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <<https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=41249&tipo=>>>. Acesso em: 01 nov. 2020.

_____. Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco. **Portaria SCGE Nº 064, de 29 de novembro de 2019**. Acrescenta um servidor ao grupo de trabalho para realização da autoavaliação do Modelo

IA-CM no âmbito da Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco. Disponível em: <<https://www.scge.pe.gov.br/legislacao/>>. Acesso em: 01 nov. 2020.

_____. **Portaria SCGE nº 053, de 04 de outubro de 2019.** Institui o grupo de trabalho para realização da autoavaliação do Modelo IA-CM no âmbito da Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco. Disponível em: <<https://www.scge.pe.gov.br/legislacao/>>. Acesso em: 01 nov. 2020.

_____. **Portaria SCGE nº 039, de 30 de outubro de 2020.** Aprovar o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental, Disponível em: <<https://diariooficial.cepe.com.br/diariooficialweb/#/visualizar-diario?dataPublicacao=31-10-2020&diario=MQ%3D%3D>>. Acesso em: 01 nov. 2020.

_____. **1º Relatório de Autoavaliação do Modelo IA-CM** da Secretaria da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco, de 30 de março de 2020.

_____. **2º Relatório de Autoavaliação do Modelo IA-CM** da Secretaria da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco, de maio de 2020.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (IPPF).** Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil – IIA Brasil. São Paulo, 2017. Disponível em: <<http://www.iiabrasil.org.br>>. Acesso em: 01 nov. 2020.

_____. **Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna.** Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil – IIA Brasil. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.iiabrasil.org.br>>. Acesso em: 01 nov. 2020.

_____. **Declaração de Posicionamento: As três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles.** Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil – IIA Brasil. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.iiabrasil.org.br>>. Acesso em: 01 nov. 2020.

_____. **Modelo das Três Linhas do IIA 2020: Uma atualização das Três Linhas de Defesa.** Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil – IIA Brasil, julho de 2020. Disponível em: <<http://www.iiabrasil.org.br>>. Acesso em: 01 nov. 2020.

_____. **Declaração de Posicionamento: O papel da auditoria interna no gerenciamento de riscos corporativos.** Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil – IIA. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.iiabrasil.org.br>>. Acesso em: 01 nov. 2020.

_____. Curso Gleim CIA 1: Unidade de Estudo 1 – Princípios da Auditoria Interna, 2020. Disponível em: <<http://www.iiabrasil.org.br>>. Acesso em: 01 nov. 2020.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS RESEARCH FOUNDATION (IIARF). **Internalauditcapabilitymodel (IA-CM) for the public sector: overview and application guide.** Altamonte Springs, 2009, disponível em: <https://na.theiia.org/iiarf/Public%20Documents/Internal%20Audit%20Capability%20Model%20IA-CM%20for%20the%20Public%20Sector%20Overview.pdf> Acesso em: 31 out. 2020.

_____. **Internal Audit Capability Model (IA-CM). IA-CM Assessment Tool.** 2017. Disponível em: <<http://theiia.org/ia-cm>>. Acesso em: 31 out. 20.

THE WORLD BANK & CONSELHO NACIONAL DE CONTROLE INTERNO. **Validação Independente da Autoavaliação IA-CM da Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco, Relatório Final, 15 de março de 2020.**

ANDERSON, Urton L.; HEAD, Michael J.; RAMAMOORTI, Srdhar; RIDDLE, Cris; SALAMASICK, Mark; SOBEL, Paul J. **Internal Auditing – Assurance&Advisory Services.** 4th ed. Lake Mary: Internal Audit Foundation, 2017.

Sobre a autora

Danielle de Moraes Leal Maranhão Mendes é graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, pós-graduada em Contabilidade Pública pelo Centro Universitário Internacional Uninter, pós-graduanda em Licitações e Contratos no Complexo de Ensino Renato Saraiva – CERS; exerceu as funções de Assistente e *Senior* de Auditoria na Trevisan Auditores Independentes; Analista Contábil, Coordenadora de implantação dos macro processos contábil, financeiro, fiscal, contratos e suprimentos do Sistema ERP e Gerente de Cadastro e Reajuste de Contratos na Companhia Pernambucana de Saneamento – Compesa. Gestora Governamental de Controle Interno desde setembro de 2015, foi Chefe da Unidade de Desenvolvimento de Planos de Racionalização, Coordenadora de Auditoria de Obras, Licitações e Contratos; atualmente, atua na Unidade de Apoio e Projetos da Diretoria de Auditoria da Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco – SCGE/PE.

