



**A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E MELHORIA DA
QUALIDADE NA AUDITORIA INTERNA DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA E
SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A ADERÊNCIA AO MODELO DE CAPACIDADE DE
AUDITORIA INTERNA PARA O SETOR PÚBLICO**

ANDREIA COSTA LIMA

Brasília – DF

2025



Universidade de Brasília

FACE | Programa de Pós-graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas

Professora Doutora Rozana Reigota Naves
Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Márcio Muniz de Farias
Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Roberto Goulart Menezes
Decano de Pós-Graduação

Professor Doutor Roberto de Góes Ellery Júnior
**Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de
Políticas Públicas**

Professora Doutora Magda de Lima Lúcio
**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em
Políticas Públicas**



A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E MELHORIA DA QUALIDADE
NA AUDITORIA INTERNA DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA E SUA
CONTRIBUIÇÃO PARA A ADERÊNCIA AO MODELO DE CAPACIDADE DE
AUDITORIA INTERNA PARA O SETOR PÚBLICO

Andreia Costa Lima

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP) da Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão de Políticas Públicas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Governança e Inovação em Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Ricardo Miranda Nazaré

Área de Concentração: Governança e Inovação em Políticas Públicas

Linha de Pesquisa: Ação Pública e Inovação



Andreia Costa Lima

A implementação do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade na auditoria interna da Universidade de Brasília e sua contribuição para a aderência ao Modelo de Capacidade de Auditoria Interna para o Setor Público

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP) da Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão de Políticas Públicas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Governança e Inovação em Políticas Públicas.

Data da defesa: /.... /....

Comissão Examinadora:

Professor Doutor Sérgio Ricardo Miranda Nazaré
Orientador – PPG-GIPP/UnB

Professor Doutor Abimael de Jesus Barros Costa
Examinador Interno – PPGCont /UnB

Professor Doutor José Gilberto Jaloretto
Examinador Externo

Professor Doutor Paulo César de Melo Mendes
Examinador Suplente – PPG-GIPP/UnB

A Jesus Cristo, meu primeiro e grande amor, a
quem devo tudo que tenho e que sou.

AGRADECIMENTOS

A Deus, meu amor maior, pois sem Ele nada me seria possível.

Ao meu marido Paulo Victor, a quem tanto amo, obrigada pela paciência nos momentos mais difíceis durante esta trajetória e por compartilhar a vida comigo.

Aos meus queridos pais João e Maria Do Amparo, que mesmo em sua simplicidade sempre souberam dar o devido valor à educação e instrução das filhas, às minhas irmãs Carolina e Carina e à minha sobrinha Lara, por acreditarem que eu seria capaz de chegar até aqui.

Ao meu orientador Prof. Dr. Sérgio Ricardo Miranda Nazaré por ter aceitado me auxiliar nesse desafio.

Aos membros da banca: Prof. Dr. Abimael de Jesus Barros Costa, Dr. José Gilberto Jaloretto e Prof. Dr. Paulo Mendes, pelo tempo e conhecimento cedidos generosamente.

A todos os professores, à coordenação e aos servidores do Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP).

Aos meus colegas e chefia da auditoria interna da UnB por me incentivarem a entrar no processo seletivo do mestrado e por contribuírem com as suas experiências na pós-graduação *stricto sensu*.

A todos os meus queridos amigos, que oram e torcem por mim (não vou nomear nominalmente porque não quero esquecer de ninguém, vocês sabem quem são).

À minha afilhada Carla Priscila pelas risadas e pelo carinho. Ao Joaquin Echevarria *in memoriam*.

Às minhas companheiras de mestrado Danielle, Edna e Liliane, que estiveram sempre dividindo comigo os desafios e as alegrias dessa jornada.

À minha amiga Fernanda, por passar dias e noites estudando comigo na Biblioteca Central da UnB.

Ao padre Heverton Rodrigues de Oliveira, por ter me presenteado com a oração a São Josemaria Escrivá e por partilhar os desafios em seu doutorado.

A todos os amores de quatro patas da minha vida, em especial ao Chico, Gregory e Misto, por tanto amor, carinho e pelas tantas risadas de todos os dias.

À Universidade de Brasília (UnB) pela oportunidade de capacitação na pós-graduação *stricto sensu*.

*Dê-me, Senhor, acerto ao começar, direção ao
progredir e perfeição ao concluir.*

São Tomás de Aquino

RESUMO

Como parte da administração federal indireta, também sobreveio às Universidades Federais a responsabilidade de inserirem em suas estruturas uma unidade de Auditoria Interna, consoante disposto no art. 14 do Decreto nº 3.591/2000, com finalidade de fortalecer a gestão e os controles. Com o intuito de promover a melhoria contínua das auditorias internas no setor público, o Instituto Internacional de Auditores Internos (IIA) e o Banco Mundial firmaram uma parceria que resultou na criação do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna para o Setor Público (*Internal Audit Capability Model for the Public Sector – IA-CM*). Esse *framework*, amplamente reconhecido, estrutura-se em cinco níveis de maturidade, seis elementos-chave e 41 macroprocessos, denominados *Key Process Areas* (KPA). Complementarmente, a Instrução Normativa nº 03, de 09 de junho de 2017, publicada pelo Ministério da Transparência e a Controladoria-Geral da União (CGU) estabeleceu a obrigatoriedade da implementação do Programa de Gestão de Melhoria da Qualidade (PGMQ) nas auditorias internas públicas, com o objetivo de promover “uma cultura que resulta em comportamentos, atitudes e processos que proporcionam a entrega de produtos de alto valor agregado, atendendo às expectativas das partes interessadas” (CGU, 2017). A fim de visualizar o cenário nas auditorias internas após a obrigação de implementação do PGMQ, foi enviado um questionário com quatro questões a todas as auditorias internas das universidades federais brasileiras o qual identificou que: 43 das auditorias internas implementaram o Programa, incluindo a auditoria interna da Universidade de Brasília (AUD-UnB), e 26 ainda não implementaram o Programa. Em comum, todas as auditorias internas das respectivas instituições, mesmo aquelas com o PGMQ implementado, não alcançaram o Nível 2 (Infraestrutura) do IA-CM, permanecendo no Nível 1 (Inicial), caracterizado pela falta de macroprocessos instituídos. Acerca das auditorias internas que não implementaram o Programa, a pesquisa apontou que os principais óbices para a implementação daquele são: redução do quadro de servidores, tempo necessário para dedicação ao PGMQ, complexidade das ações envolvidas, necessidade de capacitação, atraso no recebimento dos questionários de avaliação e baixo número de respondentes. No caso da AUD-UnB, esses obstáculos foram superados. Entretanto, para alcançar o Nível 2 (Infraestrutura) do IA-CM, ainda é necessário implementar três dos dez KPAs exigidos pelo Nível 2: KPA 2.1 Auditoria de conformidade; KPA 2.5 Plano de Auditoria baseado em prioridades da gestão e KPA 2.10 Acesso pleno às informações, ativos e pessoas da organização.

Palavras-chave: Universidade Federal. Auditoria Interna. PGMQ. IA-CM.

ABSTRACT

As part of the indirect federal administration, the Federal Universities also had the responsibility to include an Internal Audit unit in their structures, in accordance with Article 14 of Decree 3.591/2000, with the aim of strengthening management and controls. In order to promote the continuous improvement of internal audits in the public sector, the International Institute of Internal Auditors (IIA) and the World Bank signed a partnership which resulted in the creation of the Internal Audit Capability Model for the Public Sector (IA-CM). This widely recognized framework is structured around five levels of maturity, six key elements and 41 KPAs, known as Key Process Areas (KPA). In addition, Normative Instruction No. 03, of June 9, 2017, published by the Ministry of Transparency and the Comptroller General of the Union (CGU), established the mandatory implementation of the Quality Improvement Management Program (PGMQ) in public internal audits, with the aim of promoting “a culture that results in behaviors, attitudes and processes that provide the delivery of products with high added value, meeting the expectations of stakeholders” (CGU, 2017). In order to visualize the scenario in internal audits after the obligation to implement the PGMQ, a questionnaire with four questions was sent to all the internal audits of Brazilian federal universities, which identified that: 43 of the internal audits have implemented the Program, including the internal audit of the University of Brasilia (AUD-UnB), and 26 have not yet implemented the Program. In common, all the internal audits of the respective institutions, even those with the PGMQ implemented, did not reach Level 2 (Infrastructure) of the IA-CM, remaining at Level 1 (Initial), characterized by the lack of established macro-processes. With regard to the internal audits that have not implemented the program, the survey showed that the main obstacles to its implementation are: a reduction in the number of civil servants, the time needed to dedicate to the PGMQ, the complexity of the actions involved, the need for training, the delay in receiving the evaluation questionnaires and the low number of respondents. In the case of AUD-UnB, these obstacles were overcome. However, in order to reach Level 2 (Infrastructure) of the IA-CM, it is still necessary to implement three of the ten KPAs required by Level 2: KPA 2.1 Compliance audit; KPA 2.5 Audit plan based on management priorities and KPA 2.10 Full access to the organization's information, assets and people.

Keywords: Federal University. Internal Audit. PGMQ. IA-CM.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Atributos, propósito e foco da auditoria interna	25
Figura 2 – Modelo das Três Linhas do IIA	26
Figura 3 – Comparação Framework IPPF 2017 x Framework IPPF 2024	29
Figura 4 – Acórdãos TCU com a palavra Governança	35
Figura 5 – Estrutura de Governança da UnB	37
Figura 6 – Os cinco níveis de maturidade do CMMI	41
Figura 7 – Estrutura de um KPA.....	44
Fluxograma 1 – Ciclo do PGMQ.....	50
Organograma 1 – Estrutura organizacional da AUD-UnB.....	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – KPAs instituídos pela AUD-UnB	48
Tabela 2 – Quantitativo de horas destinado ao PGMQ	63

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quantidade de universidades federais por Região do Brasil	55
Gráfico 2 – A implementação do PGMQ nas universidades federais.....	60
Gráfico 3 – Distribuição dos KPAs implementados nas Universidades Federais	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Framework IPPF 2017 X Framework IPPF 2024	30
Quadro 2 – Servidores da AUD-UnB	38
Quadro 3 – Matriz IA-CM.....	45
Quadro 4 – KPAs do Nível 2 (Infraestrutura).....	47
Quadro 5 – Cronologia dos Atos e Resoluções do PGMQ na AUD-UnB	51
Quadro 6 – Indicadores do PGMQ (2020-2024)	51
Quadro 7 – Universidades Federais brasileiras que participaram da Pesquisa pelo FalaBR ...	56
Quadro 8 – Quantitativo de horas destinado à capacitação na AUD-UnB	64
Quadro 9 – Capacitações dos servidores da AUD-UnB.....	65
Quadro 10 – Percepção da Alta Administração sobre a atuação da AUD.....	67
Quadro 11 – Percepção dos Gestores da UnB sobre os trabalhos da AUD.....	67
Quadro 12 – Percepção da equipe da auditoria interna da UnB sobre sua atuação	68
Quadro 13 – Benefícios do PGMQ nas Universidades Federais x Benefícios PGMQ UnB ...	69
Quadro 14 – Atendimento das atividades essenciais do KPA 2.10	77

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AI	Auditoria Interna
AUD-UnB	Auditoria Interna da Universidade de Brasília
CAD	Conselho de Administração
CGU	Controladoria-Geral da União
CMMI	<i>Capability Maturity Model Integration</i>
CONACI	Conselho Nacional de Controle Interno
CVM	Comissão de Valores Móveis
FUNRei	Universidade Federal de São João del-Rei
FURG	Universidade Federal do Rio Grande
GRE	Gabinete da Reitoria
IA-CM	<i>Internal Audit Capability Model for the Public Sector</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IIA	Instituto Internacional de Auditores Internos
IIARF	<i>The Institute of Internal Auditors Research Foundation</i>
IN	Instrução Normativa
KPA	<i>Key process area</i>
MEC	Ministério da Educação
NBC TI	Norma Brasileira de Contabilidade
PAINT	Plano Anual de Auditoria Interna
PDI	PDI – Programa de Desenvolvimento Institucional
PGMQ	Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ)
PGMQ - IGG	PGMQ - Índice de Governança e Gestão Pública - IGG
PPG-GIPP	Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas
PTT	Produto Técnico-Tecnológico
RAINT	Relatório de Atividades da Auditoria Interna
SCI	Sistema de Controle Interno
SEI	<i>Software Engineering Institute</i>
TCU	Tribunal de Contas da União
UAIG	Unidade de Auditoria Interna Governamental
UFABC	Universidade Federal do ABC

UFAC	Universidade Federal do Acre
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFAPE	Universidade Federal do Agreste de Pernambuco
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFCA	Universidade Federal do Cariri
UFCAT	Universidade Federal de Catalão
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande
UFCSPA	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre
UFDPAr	Universidade Federal do Delta do Parnaíba
UFERSA	Universidade Federal Rural do Semi-Árido
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFGD	Universidade Federal da Grande Dourados
UFJ	Universidade Federal de Jataí
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UFMA	Universidade Federal do Maranhão
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFMS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFMT	Universidade Federal de Mato Grosso
UFNT	Universidade Federal do Norte do Tocantins
UFOB	Universidade Federal do Oeste da Bahia
UFOP	Universidade Federal de Ouro Preto
UFOPA	Universidade Federal do Oeste do Pará
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFPel	Universidade Federal de Pelotas
UFPI	Universidade Federal do Piauí

UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFR	Universidade Federal de Rondonópolis
UFRA	Universidade Federal Rural da Amazônia
UFRB	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFRR	Universidade Federal de Roraima
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UFS	Universidade Federal de Sergipe
UFSB	Universidade Federal do Sul da Bahia
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UFT	Universidade Federal do Tocantins
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UFU	Universidade Federal de Uberlândia
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UFVJM	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
UnB	Universidade Federal de Brasília
UNIFAL-MG	Universidade Federal de Alfenas
UNIFAP	Universidade Federal do Amapá
UNIFEI	Universidade Federal de Itajubá
UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo
UNIFESSPA	Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
UNILA	Universidade Federal da Integração Latino-Americana
UNILAB	Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
UNIPAMPA	Universidade Federal do Pampa
UNIR	Universidade Federal de Rondônia
UNIRIO	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
UNIVASF	Universidade Federal do Vale do São Francisco
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	19
1.1 Contextualização do problema.....	20
1.2 Problema de pesquisa	22
1.3 Delimitação da pesquisa	22
1.4 Justificativa	22
1.5 Contribuição teórica	23
1.6 Objetivos.....	23
1.6.1 Objetivo Principal	23
1.6.2 Objetivos secundários.....	24
2. REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 A atividade de auditoria	24
2.1.1 Auditoria Interna	25
2.2 Teoria Institucional.....	27
2.3 Novas normas do <i>International Professional Practices Framework</i> (IPPF)	29
2.3.1 Domínio I: Propósito da Auditoria Interna	30
2.3.2 Domínio II: Ética e Profissionalismo	30
2.3.3 Domínio III: Governando a Função de Auditoria Interna	31
2.3.4 Domínio IV. Gerenciando a Função de Auditoria Interna	31
2.3.5 Domínio V: Executando Serviços de Auditoria Interna	32
2.4 Aspectos conceituais sobre governança	33
2.5 Auditoria como órgão fiscalizador da governança.....	36
2.5.1 A Auditoria Interna da Universidade De Brasília.....	37
2.6 Planejamento de auditoria com base no mapeamento de riscos	39
2.7 <i>The Internal Audit of Capability Model the Public Sector</i> (Modelo IA-CM)	41
2.8 O modelo IA-CM na iniciativa privada.....	46
2.9 Os dez <i>Key Process Area</i> (KPAS) do nível 2 do IA-CM	46
2.10 A institucionalização dos KPAS do nível de infraestrutura na AUD-UnB.....	48
2.11 Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ).....	49
2.11.1 O PGMQ na Universidade de Brasília	50
2.12 Procedimentos metodológicos	53
2.12.1 Tipo De Pesquisa.....	53
2.12.2 População.....	54
2.12.3 Coleta de dados	54

2.12.4 A Unidade de Auditoria Interna nas Universidades Federais brasileiras.....	60
2.12.5 A implementação do PGMQ nas AIs das Universidades Federais brasileiras	60
2.12.6 Benefícios advindos com o PGMQ e óbices para a sua implementação.....	60
2.12.7 Implementação dos KPAs do Nível 2 do IA-CM nas AIs das Universidades Federais brasileiras.....	61
2.13 Resultados obtidos X PGMQ da UnB.....	62
2.14 Conclusão e recomendações	70
3. PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO (PTT)	72
3.1 Descrição geral do produto.....	72
3.2 Base teórica utilizada	73
3.3 Relevância do produto.....	74
3.3.1 Complexidade e Aderência	75
3.3.2 Potencial inovador.....	75
3.3.3 Aplicabilidade	76
3.3.4 Impacto Social	76
3.3.5 Impacto Potencial.....	76
3.3.6 Documentos comprobatórios e evidências	79
REFERÊNCIAS	80
APÊNDICE A.....	92
APÊNDICE B.....	93

1. INTRODUÇÃO

Com o advento do Decreto nº 3.591/2000, alterado pelo Decreto nº 4.440/2002 (Brasil, 2000), as Unidades de auditoria interna (AI) foram inseridas como integrantes do Sistema de Controle Interno (SCI) e, consequentemente, trouxe à Administração Pública Indireta (que inclui as Universidades Federais) o dever de organizar a sua Unidade de Auditoria Interna Governamental (UAIG).

Art. 14. As entidades da Administração Pública Federal indireta deverão organizar a respectiva unidade de auditoria interna, com o suporte necessário de recursos humanos e materiais, com o objetivo de fortalecer a gestão e racionalizar as ações de controle. (Brasil, 2020)

Sobre a unidade auditoria interna, no âmbito público a Instrução Normativa Conjunta nº 01 de 2016 em seu artigo 2º, inciso III, preceitua em seu texto que a AI “auxilia a organização a realizar seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controles internos, de integridade e de governança...” (Brasil, 2016), já na esfera privada o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) demonstra aquiescência com referido normativo, ao afirmar que a auditoria interna passou a ter a função de reforçar a governança das instituições (IBGC, 2023).

De acordo com o Conselho Nacional de Controle Interno – CONACI (2024) como forma de contribuir com a AI para o alcance e aprimoramento de suas atribuições, o Instituto Internacional dos Auditores Internos (IIA) e o Banco Mundial se uniram em uma parceria que resultou na criação do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna para o Setor Público (*Internal Audit Capability Model for the Public Sector – IA-CM*): um *framework* reconhecido internacionalmente que serve para identificar os fundamentos indispensáveis para uma auditoria interna efetiva, que atenda às necessidades da organização, bem como às expectativas profissionais relacionadas função de auditar. Sua matriz é composta por cinco níveis, seis elementos de auditoria e 41 macroprocessos denominados KPAs (*Key Process Area*).

Com vistas a auxiliar as UAIGs a desenvolverem os níveis de maturidade do IA-CM em suas Instituições, a Controladoria-Geral da União (CGU) por meio do Capítulo IV, Seção III, parágrafo 106, de sua Instrução Normativa nº 03 de 9 de maio de 2017, que aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, instituiu o dever de cada UAIG manter um Programa de Gestão e Melhoria da

Qualidade (PGMQ) que permeasse todo o processo auditorial:

106. A UAIG deve instituir e manter um Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) que contemple toda a atividade de auditoria interna governamental, desde o seu gerenciamento até o monitoramento das recomendações emitidas, tendo por base os requisitos estabelecidos por este Referencial Técnico, os preceitos legais aplicáveis e as boas práticas nacionais e internacionais relativas ao tema. (CGU, 2017)

Em observância à referida IN nº 03/2017 e ao seu Regimento Interno, a auditoria interna da Universidade de Brasília (AUD-UnB) implementou o seu PGMQ através do Ato da Auditoria Interna nº 05/2020 (UnB, 2020). Contudo, em que pese passados quase 8 (oito) anos da obrigatoriedade de implantação do PGMQ, as auditorias internas das universidades federais, incluindo a UnB, se encontram no Nível 1 (Inicial) do Modelo IA-CM. Logo, verifica-se que há desafios a serem enfrentados para a completa institucionalização do Programa por parte das AIs das universidades federais brasileiras (consoante dados de pesquisa coletados a serem apresentados mais adiante).

Desse modo, dada a importância do tema, uma vez que o PGMQ se caracteriza como uma importante ferramenta de melhoria contínua da qualidade da auditoria interna assim como para a adesão ao IA-CM, essa pesquisa visa contribuir com a AUD-UnB para o seu avanço na busca do Nível 2 (Infraestrutura) da Matriz IA-CM, sugerindo a institucionalização do macroprocesso 2.10 (Acesso pleno às informações, ativos e pessoas da Organização), por meio de Resolução do Conselho de Administração (CAD), cujo texto sugerido se encontra no Capítulo 3.

1.1 Contextualização do problema

A auditoria interna é uma atividade independente e objetiva, de avaliação e consultoria, criada para agregar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia a organização a atingir seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada à avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança (IIA, 2020).

Ainda sobre a auditoria interna, o IIA (2018) informa que se trata de uma atividade dotada de independência e objetividade, que avalia e orienta por meio de consultoria, criada para acrescentar valor e promover melhorias nas operações de uma organização, contribuindo para os objetivos da organização com a prática de abordagem sistemática e disciplinada à

avaliação, visando proporcionar melhoria dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança.

Com o objetivo de identificar os fundamentos indispensáveis para uma auditoria interna efetiva, que atenda às necessidades da organização, bem como às expectativas profissionais relacionadas função de auditar, em 2009 foi criado o *Internal Audit Capability Model for the Public Sector* (IA-CM) e, em 2017, foi realizada a sua atualização. De acordo com o CONACI (2024), o referido modelo é baseado em boas práticas possíveis de serem aplicadas mundialmente, além de se caracterizar como uma ferramenta estratégica estruturada em: cinco níveis: 1 – Inicial; 2 – Infraestrutura; 3 – Integrado; 4 – Gerenciado e 5 – Otimizado; seis elementos de auditoria: 1 – Serviços e papel da auditoria interna; 2 – Gestão de Pessoas; 3 – Práticas profissionais; 4 – Gestão de desempenho e *accountability*; 5 – Cultura e relacionamento organizacional e 6 – Estruturas de governança; e 41 macroprocessos conhecidos como KPAs (*key process area*).

Posteriormente, a CGU estabeleceu por meio da IN CGU nº 3 de 2017 a obrigatoriedade para as unidades de auditoria interna governamentais de implementar um PGMQ. O objetivo deste programa é desenvolver uma cultura de processos, atitudes e comportamentos que resultem na entrega de produtos de alto valor agregado, atendendo às expectativas dos *stakeholders*. Além disso, o PGMQ inclui avaliações internas e externas voltadas para avaliar a qualidade e contribuir para a melhoria contínua da atividade de auditoria interna governamental (CGU, 2017).

A simbiose entre o IA-CM e o PGMQ foi reforçada com a Deliberação da Comissão de Coordenação de Controle Interno nº 01/2019 (Brasil, 2019), porquanto esta prescreve em seu texto a utilização das metodologias do IA-CM e do *Quality Assessment* (QA), orientando que:

Ao implementar o Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) previsto na Instrução Normativa SFC nº 03, de 09 de junho de 2017, e ao promover as respectivas avaliações externas de qualidade, recomenda-se que as Unidades de Auditoria Interna Governamental (UAIG) utilizem como referência, preferencialmente, a metodologia Internal Audit Capability Model (IA-CM), do Instituto dos Auditores Internos (IIA). (Brasil, 2019)

Contudo, em que pese a obrigatoriedade de implementação do PGMQ ter ocorrido há quase oito anos, ainda há 26 auditorias internas de universidades federais brasileiras que não implementaram o Programa. E mesmo as outras 43 que o implementaram ainda se encontram no Nível 1 do IA-CM (Inicial). Dessa maneira, com o intuito de auxiliar a AUD-UnB a

institucionalizar os KPAs faltantes para se submeter à avaliação do IA-CM, uma vez que aquela também se encontra no Nível 1, este estudo propõe uma Resolução que institui a Política de Acesso a Pessoas, Ativos e Informações ligada à AUD-UnB, com o propósito de institucionalizar o KPA 2.10 do Nível 2 (Infraestrutura), um dos três KPAs (2.1; 2.5 e 2.10) ainda não institucionalizados pela AUD-UnB.

1.2 Problema de pesquisa

O PGMQ vem aparentemente sendo desafiador para as auditorias internas das Universidades Federais, tendo em vista que algumas ainda não o implementaram e das que o implementaram nenhuma até o momento ultrapassou o Nível 1 do IA-CM (Inicial).

Sendo assim, surge a seguinte questão: **quais práticas implementadas após a instituição do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade contribuíram para o aprimoramento da auditoria interna da Universidade de Brasília rumo ao Nível 2 de Infraestrutura do IA-CM?**

1.3 Delimitação da pesquisa

Em um plano mais amplo a pesquisa busca analisar o cenário do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade nas auditorias internas das universidades federais brasileiras.

Em sentido mais *stricto*, a pesquisa trata especificamente do PGMQ na Universidade de Brasília, verificando as ações que contribuem para a sua aderência ao Modelo IA-CM comparando-as com os óbices enfrentados pelas outras auditorias internas de universidades federais, tal como os benefícios mencionados advindos com a implementação do Programa.

1.4 Justificativa

O presente estudo nasceu da necessidade de analisar quais os benefícios decorrentes para a atividade da implementação do PGMQ como instrumento de governança apto a contribuir com a AUD-UnB para a obtenção do Nível 2 do IA-CM, bem como no

aperfeiçoamento dos processos, procedimentos e demais atividades de auditoria.

1.5 Contribuição teórica

Inicialmente, com relação à contribuição teórica destaca-se o artigo intitulado “As ações da auditoria interna da Universidade de Brasília após a IN nº 3/2017 da Controladoria-Geral da União”, no qual os autores Rodrigues *et. al* (2020) informaram que o estudo encontrou limitações em decorrência da ausência de pesquisas específicas sobre a IN CGU nº 3/2017, visto à época se tratar de uma norma recente. Por conseguinte, foi sugerida uma nova pesquisa com escopo maior.

Posteriormente, Oliveira (2023), em sua dissertação de mestrado, cujo foco foi o Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) nas auditorias internas da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) e da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), recomendou a realização de estudos em outras unidades de auditoria interna, com o objetivo de possibilitar comparações quanto à implementação, execução e aos benefícios decorrentes da adoção do PGMQ.

Tendo em vista as sugestões de estudo indicadas e diante da quantidade incipiente de referências sobre o IA-CM e o PGMQ verificadas no decorrer do desenvolvimento da presente pesquisa, busca-se contribuir para a disseminação do assunto.

1.6 Objetivos

Neste tópico serão descritos os objetivos principal e secundário da pesquisa.

1.6.1 Objetivo Principal

Avaliar a situação da implementação do PGMQ nas Universidades Federais brasileiras e propor um Normativo Institucional visando auxiliar a AUD-UnB a institucionalizar o KPA 2.10 (Acesso plenos às informações, ativos e pessoas da Organização) para futuramente se submeter à avaliação externa, a fim de obter a certificação do Nível 2 do IA-CM.

1.6.2 Objetivos secundários

- Identificar quais auditorias internas das Universidades Federais não implementaram o PGMQ e o(s) motivo(s) pelo(s) qual(is) não houve a instituição do Programa;
- Verificar quais são os óbices enfrentados para nas Universidades Federais que ainda não implementaram o Programa, bem como os aspectos positivos citados pelas Universidades Federais que o implementaram e comparar ambos com o desenvolvimento do PGMQ da Universidade de Brasília.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão abordados os principais conceitos que norteiam a pesquisa, entre eles destacam-se: auditoria e auditoria interna, governança, governança em auditoria, Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) e Modelo de Capacidade de Auditoria Interna para o Setor Público (IA-CM).

2.1 A atividade de auditoria

Preliminarmente, sobre a questão etimológica verifica-se que os termos auditor e auditoria guardam significados muito semelhantes. O primeiro tem sua gênese na língua inglesa *to audit* e significa examinar, ajustar, corrigir, certificar (Attie, 2018). O segundo vem do latim *audire* e denota “aquele que ouve, ouvinte” (Castro, 2018, p. 335).

De maneira abrangente, a auditoria representa o processo de comparar o que ocorreu e o que efetivamente deveria ter ocorrido. Este processo também se caracteriza por ser um exame independente de determinadas condições, realizado com o objetivo de emitir uma avaliação sobre a conformidade em relação aos critérios de auditoria definidos (Arruda; Araújo, 2012).

A auditoria surgiu como uma especialidade dentro da disciplina de contabilidade “e foi destinada a ser usada como uma ferramenta de confirmação da própria contabilidade” (Attie, 2018, p. 7) e, embora muitos ainda atribuam à auditoria um exame das demonstrações contábeis, “a definição (de auditoria) tem apresentado foco no aperfeiçoamento dos processos de gestão, além disso se apresenta como uma ferramenta de apoio a alta gestão e contribui com a organização para alcançar os seus objetivos” (Farias; Van Bellen, 2023a, p. 47).

2.1.1 Auditoria Interna

Em razão do Modelo IA-CM e do PGMQ serem assuntos voltados à unidade de auditoria interna em particular, é pertinente trazer seu conceito, que nas palavras do Instituto dos Auditores Internos trata-se de:

(...) uma atividade independente e objetiva de avaliação e consultoria, criada para agregar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia a organização a atingir seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada à avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança. (IIA, 2020)

O conceito supra guarda similaridade com o trazido pela Norma Brasileira de Contabilidade — NBC TI 01 — (CFC, 2012), o qual apresenta a auditoria interna como responsável por abranger os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações, acuradamente estruturados para a avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, dos sistemas de informações e de controles internos integrados ao ambiente, e de gerenciamento de riscos, visando auxiliar a administração da organização no cumprimento de seus objetivos.

Lins (2017, p. 4) adiciona que a auditoria interna engloba “a avaliação de desempenho, controles internos, sistemas de computação/informação, qualidade de serviços e produtos etc.” Em seguida, afirma o autor que essa atividade procura identificar inconformidades, além de prevenir e/ou detectar falhas de operação e assimetrias nas atividades administrativas, buscando uma confiabilidade maior nas informações obtidas, de modo a resguardar os ativos da organização.

Figura 1 – Atributos, propósito e foco da auditoria interna



Fonte: CGU (2020)

Com a finalidade de contribuir com as organizações que detêm uma unidade de auditoria interna em sua estrutura, o IIA elaborou o Modelo de Capacidade da Auditoria Interna, também conhecido como o Modelo das Três Linhas. O referido Modelo tem como finalidade identificar estruturas e processos aptos a aprimorarem substancialmente o atingimento de metas e promovam uma governança forte e eficaz, além de facilitar o gerenciamento de riscos de forma mais efetiva. Os principais papéis das Três Linhas de defesa são:

Figura 2 – Modelo das Três Linhas do IIA



Fonte: IIA (2020, p. 4)

Primeira linha: focada em estabelecer e dirigir ações para atingir os objetivos, bem como manter comunicação frequente com a governança e reportar resultados e riscos identificados, além de implementar estruturas para gerenciar as operações e riscos, incluindo controle interno. Além de assegurar conformidade com normas legais, regulatórias e éticas (IIA, 2020).

Segunda linha: Nesta linha destaca-se o papel da gestão em fornecer suporte, supervisão, tal como desenvolvimento e aprimoramento contínuo de práticas de gerenciamento de riscos, com vistas a alcançar a conformidade, controle interno e segurança da informação. Por conseguinte, deve realizar análises e relatar a eficácia do gerenciamento de riscos e controle interno (IIA, 2020).

Terceira linha: Aqui se encontra a auditoria interna. Essa linha traz aos auditores internos a responsabilidade de fornecer análises imparciais e detalhadas para a liderança executiva e para o órgão de governança, a fim de manter muita autonomia dentro da estrutura organizacional. A função da auditoria interna é oferecer avaliações sobre a efetividade da

governança, do controle de riscos e dos mecanismos internos de controle, incluindo a maneira como as primeiras e segundas linhas de defesa alcançam os objetivos relacionados ao gerenciamento de riscos e controles (Souza; Louzada, 2017).

A atuação da auditoria interna possibilita: a identificação de excessos de controle, evitando desperdícios de esforço, lentidão nas operações e aumento de gastos; a detecção de controles inadequados, que podem gerar riscos de perdas ou prejuízos para a organização; a identificação de oportunidades para melhorar a eficiência e a economia nas operações; a redução de desperdícios e a correção de falhas nos sistemas de informação utilizados pela Administração; além da otimização da execução dos trabalhos e do fortalecimento do suporte e relacionamento com os órgãos de controle externo (Castro, 2018).

Extraí-se dos conceitos supra, o reconhecimento da necessidade de uma unidade de auditoria interna nas organizações públicas, tendo, além das suas atribuições inerentes, o propósito de auxiliar o Estado na gestão da máquina pública, garantindo o uso racional e eficaz dos recursos, em conformidade com os princípios e normativos que a regem, para oferecer à sociedade os serviços demandados.

2.2 Teoria Institucional

A Teoria Institucional compreende um conjunto de construtos teóricos provenientes, sobretudo, da economia, da sociologia e da ciência política (Vailatti; Rosa; Vicente, 2017). Dentre essas abordagens, Niyama (2014) enfatiza a perspectiva sociológica, que estuda as interações organização-ambiente, as interações informais, bem como as relações de direitos e responsabilidades na esfera do processo organizacional, destacando a diversidade presente no meio.

Na concepção do autor, a teoria institucional tem sido empregada para explicar o funcionamento e a evolução das sociedades organizacionais. Por intermédio dessa teoria tem sido possível entender os motivos da comunicação entre empresa e sociedade. A empresa seria o produto obtido pelas pressões e necessidades sociais, configurando-se como um organismo que se relaciona com o ambiente e se adequa às suas demandas. Dessa forma, a teoria confirma a concepção de empresa como um sistema aberto, que influencia e sofre influência do meio no qual está inserida (Niyama, 2014).

Dimaggio e Powell (2005) afirmam que organizações distintas, mas que atuam no

mesmo setor e compartilham um campo organizacional comum — influenciadas pela competição, pelo Estado e pelas categorias profissionais — estão sujeitas a forças institucionais que as pressionam a se tornarem semelhantes. Esse processo de homogeneização é denominado isomorfismo.

Assis *et al.* (2010) conceitua isomorfismo como uma como uma união progressiva das instituições rumo a uma tendência, por meio da reprodução, em busca de validação.

No que tange ao isomorfismo institucional são identificados três mecanismos através dos quais são observadas as mudanças isomórficas institucionais: “1) isomorfismo coercitivo, que deriva de influências políticas e do problema da legitimidade; 2) isomorfismo mimético, que resulta de respostas padronizadas à incerteza; e 3) isomorfismo normativo, associado à profissionalização” (Dimaggio; Powell, 2005, p. 77)

Sousa (2019) verificou que no ambiente de auditoria interna atuam em conjunto o isomorfismo coercitivo, representado pelas mudanças institucionais que encorajam atitudes organizacionais voltadas para a similaridade; e o mimético, com as normas do IIA, que orientam a atuação profissional dos auditores visando práticas homogêneas. Dessa forma, as diretrizes da CGU reforçam a institucionalização da auditoria interna dentro desses dois prismas: normatizando as publicações internacionais e tornando as auditorias internas da administração pública similares entre si. Dessa maneira, conclui Sousa (2019) que essa institucionalização acrescenta melhoria nos processos internos, apresentando um avanço para toda a administração pública, incluindo aí as universidades federais.

O IA-CM e o PGMQ são exemplos de mecanismos que promovem a homogeneização das práticas de auditoria interna. O primeiro trata-se de um modelo internacional de avaliação da capacidade da auditoria interna no setor público, cuja metodologia é recomendada pela Deliberação da Comissão de Coordenação de Controle Interno nº 01/2019. Já o segundo é um programa de gestão da qualidade que deve ser instituído e mantido por todas as UAIGs com o objetivo de proporcionar “a entrega de produtos de alto valor agregado, atendendo às expectativas das partes interessadas” (CGU, 2017). Portanto, a adoção do PGMQ não é discricionária, mas um dever institucional, o que pode contribuir para um avanço em uníssono na melhoria da qualidade nas auditorias internas na esfera pública.

Nos próximos tópicos esses dois instrumentos serão apresentados mais detalhadamente.

2.3 Novas normas do *International Professional Practices Framework (IPPF)*

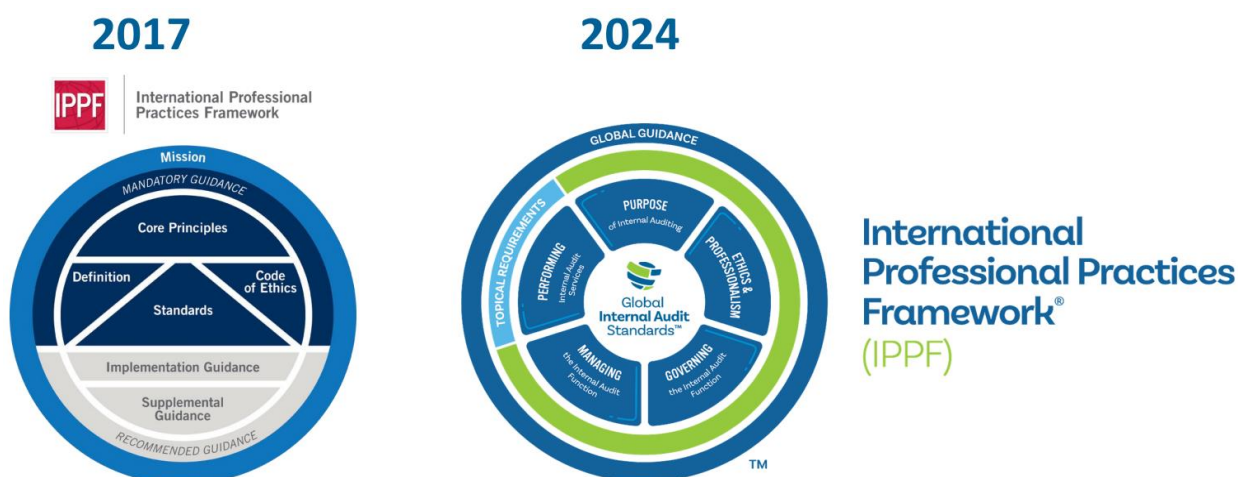
É dever dos auditores internos planejarem e executarem os serviços de auditoria interna em simetria com as Normas Globais de Auditoria Interna. Para tanto, os auditores internos devem utilizar metodologias estabelecidas, documentadas e mantidas em coerência com as normas (Pimpão, 2024).

O *framework* Internacional de Práticas Profissionais (IPPF) constitui o corpo de conhecimento confiável, promulgado pelo IIA, para a prática profissional de auditoria interna, incluindo as Normas Globais de Auditoria Interna, os Requisitos Temáticos e a Orientação Global. Além disso, o IPPF trata acerca das práticas vigentes de auditoria interna, permitindo que os profissionais e os *stakeholders* do mundo inteiro possam ter flexibilidade e capacidade de atender às demandas de auditoria interna em vários ambientes e organizações, com metas diversas, portes e estruturas (IIA, 2024).

A nova estrutura do IPPF possui: cinco domínios; 15 princípios e 52 normas (dentre as quais se encontram requerimentos, considerações para implementação e exemplos de evidência e conformidade).

A estrutura do IPPF também passou por alterações, consoante vislumbra-se na comparação dos *frameworks* de 2017 e do mais recente, de 2024:

Figura 3 – Comparação Framework IPPF 2017 x Framework IPPF 2024



Fonte: Pimpão, 2024, p. 19

Quadro 1 – Framework IPPF 2017 X Framework IPPF 2024

Framework de 2017	Framework de 2024
• Missão • Orientação Obrigatória • Princípios Fundamentais • Definição • Normas • Código de Ética • Orientação para Implementação • Orientação Suplementar • Orientação Recomendada	• Orientação Global • Normas Globais de Auditoria Interna • Finalidade (Auditoria Interna) • Ética e Profissionalismo • Governança da Função de Auditoria Interna • Gerenciamento da Função de Auditoria Interna • Execução de Serviços de Auditoria Interna • Comunicação de Resultados

Fonte: adaptado de Pimpão, 2024, p. 19

De forma sucinta, a seguir serão indicadas as alterações promovidas nos domínios e os números de suas respectivas normas.

2.3.1 Domínio I: Propósito da Auditoria Interna

A declaração de propósito tem a finalidade de auxiliar os auditores internos e os *stakeholders* a compreenderem e articularem o valor da auditoria interna (IIA, 2024).

2.3.2 Domínio II: Ética e Profissionalismo

Os princípios e normas sobre Ética e Profissionalismo do IPPF substituem o antigo Código de Ética do IIA, estabelecendo as expectativas comportamentais para os auditores e suas respectivas chefias. Destaca-se que todos os auditores devem seguir tais normas, ainda que tenham outras para observarem, como códigos ou condutas organizacionais, e a ausência de menção a certos comportamentos não denota que eles sejam aceitáveis. Em acréscimo, salienta-se a responsabilidade individual de cada auditor pela conformidade. Quanto ao chefe de auditoria, este deve promover e apoiar as condutas éticas através de treinamento e orientação (IIA, 2024).

As principais mudanças trazidas pelo IPPF no que diz respeito a esse domínio dizem respeito a: 1.1 - Honestidade e Coragem, item inédito no IPPF; 3.1- Competência; 4.1 - Conformidade com as Normas Globais de Auditoria Interna; 4.3 - Ceticismo Profissional, item inédito no IPPF; 5.1 - Uso das Informações e 5.2 - Proteção das Informações (IIA, 2024).

2.3.3 Domínio III: Governando a Função de Auditoria Interna

Esse domínio estabelece os requisitos para que as chefias executivas de auditoria interna atuem em parceria com o conselho, com o objetivo de estruturar uma função de auditoria interna a fim de supervisionar seu próprio desempenho e manter sua independência. Além disso, define as responsabilidades da alta administração no apoio ao conselho, promovendo a governança efetiva da função de auditoria interna (IIA, 2024).

As principais mudanças advindas pelo IPPF neste domínio são: a criação das “condições essenciais” (denominadas atividades do conselho e da alta administração imprescindíveis o cumprimento do propósito da função de auditoria interna); 6.1 - Mandato da Auditoria Interna (termo utilizado para designar a autoridade, o papel e as responsabilidades designadas e aprovadas pelo Conselho); 6.3 - Apoio do Conselho e da Alta Administração (item inédito); 7.1 - Independência Organizacional; qualificações do CAE (item inédito); 8.3 - Qualidade (resultado da equação conformidade mais desempenho); 8.4 - Avaliação Externa da Qualidade (o avaliador teve ter qualificações, deve haver ao menos um ativo na organização + evidência de inédito de conclusão de treinamento reconhecido pelo IIA), (Pimpão, 2024; IIA, 2024).

2.3.4 Domínio IV: Gerenciando a Função de Auditoria Interna

Este domínio destaca a função do chefe executivo de auditoria e sua responsabilidade em gerenciar a função de auditoria interna em consonância com as Normas Globais de Auditoria Interna. Entre suas principais atribuições, destacam-se o desenvolvimento de um planejamento estratégico, a gestão de recursos, o estabelecimento de relacionamentos com os *stakeholders*, a comunicação e o estímulo contínuo à melhoria do desempenho da função (IIA, 2024).

As principais mudanças das Normas trazidas pelo IPPF acerca deste domínio dizem respeito às Normas: 9.1 - Entendendo os Processos de Governança, Gestão de Riscos e Controles (simplificação das Normas de 2100 a 2130); 9.2 - Estratégia de Auditoria Interna, (item inédito que se caracteriza por ser mandatório e ter como elementos-chaves: visão, objetivos estratégicos, e iniciativas de apoio para orientar a função); 9.3 - Metodologias (item inédito); 9.5 - Coordenação e Confiança (quando não é possível atingir uma boa coordenação entre as partes, a pauta deve ser levada à Alta Administração e ao Conselho); 10.3 - Recursos Tecnológicos; 11.1 - Construindo Relacionamentos e comunicando-se com *Stakeholders* (item inédito); 11.3 - Comunicando Resultados e 12.2 - Mensuração do Desempenho (Pimpão, 2024;

IIA, 2024).

2.3.5 Domínio V: Executando Serviços de Auditoria Interna

Este domínio aborda a execução dos serviços de auditoria interna e enfatiza a necessidade de um planejamento eficaz das atividades. Ele destaca a importância de conduzir o trabalho de auditoria de forma a alcançar constatações e conclusões, colaborar com a gestão na formulação de recomendações e/ou planos de ação baseados nessas constatações e manter uma comunicação contínua com a gestão e os responsáveis pelas atividades analisadas, tanto durante o processo quanto após sua conclusão (IIA, 2024).

As principais mudanças advindas neste domínio aludem às seguintes normas e seus respectivos números: 13.1 - Comunicação do Trabalho (comunicar cada etapa do projeto); 13.6 - Programa de Trabalho (documentar de forma sistemática os procedimentos que permitam identificar, analisar, avaliar e documentar as informações relevantes das atividades executadas); 14.2 - Análises e Potenciais Constatações do Trabalho (distinção entre critério e condições); 14.3 - Avaliação das Constatações (identificar as causas de origem e os efeitos); 14.4 - Recomendações e Planos de Ação (a utilização desses fica sob o critério do gestor); 14.5 Conclusões do Trabalho (priorizar com base na sua relevância); 15.1 - Comunicação Final do Trabalho (é primordial que sejam incluídos os responsáveis e data para implementação dos planos ou recomendações. Salienta-se que não é mais obrigatório constar do relatório que o trabalho foi realizado de acordo com o IPPF), (Pimpão, 2024; IIA, 2024).

As novas normas estabelecidas pelo IPPF indicam uma orientação da auditoria interna para uma atuação mais participativa, próxima da gestão e de seus *stakeholders*, com o objetivo de fortalecer a governança organizacional. Nesse contexto, observa-se que tanto o PGMQ quanto o IA-CM estão alinhados às novas diretrizes do IPPF, porquanto o PGMQ busca essa aproximação dos *stakeholders* e da alta administração por meio de *feedbacks* obtidos através das avaliações internas e externas, além de prever o monitoramento contínuo das atividades da auditoria interna como forma de identificar oportunidades de melhoria (CGU, 2017). Já o IA-CM contempla, entre seus elementos, o componente “Estruturas de Governança” (Matriz IA-CM, p. 39), que abrange sete macroprocessos voltados para a governança por meio das atividades de auditoria.

2.4 Aspectos conceituais sobre governança

De acordo com o IBGC (2023), a governança surgiu no mundo corporativo como um sistema composto por princípios, estruturas, regras e processos pelo qual as organizações privadas são monitoradas e dirigidas, com o objetivo de gerar valor sustentável tanto para a organização, como para seus *stakeholders* (sócios e sociedade).

Ainda de acordo com o citado Instituto (IBGC, 2023, p. 17-19), a governança tem como pilares cinco princípios: integridade (discurso e ação em simetria, probidade); transparência (disponibilidade de informações); equidade (tratamento isonômico entre as partes); *accountability* (responsabilização, prestação de contas) e sustentabilidade (relação de interdependência com os ecossistemas social, econômico e ambiental).

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) apresenta uma definição semelhante à do IBGC em sua Cartilha de Recomendações (CVM, 2002), na qual descreve a governança corporativa como um conjunto de práticas voltadas à otimização do desempenho de uma empresa, protegendo os interesses das partes envolvidas, como investidores, empregados e credores, além de facilitar o acesso ao capital.

Segundo Prado (2023), a governança corporativa consiste no conjunto de mecanismos e práticas que orientam a forma como a organização é conduzida por seus executivos, abrangendo os processos de prestação de contas, bem como o relacionamento entre os sócios, gestores, instâncias de fiscalização e os diversos *stakeholders*, como funcionários, colaboradores, público-alvo, consumidores, fornecedores, a comunidade ao redor, o fisco e a sociedade em sua totalidade.

Em seu turno, o Banco Mundial publicou o guia *Corporate Governance: A Framework for Implementation* e mencionou os objetivos da governança corporativa nesses termos:

A governança corporativa está preocupada em manter o equilíbrio entre as metas econômicas e sociais, e entre as metas individuais e as de interesse coletivo. A estrutura de governança corporativa existe para encorajar o uso eficiente e equânime dos recursos a fim de exigir a prestação de contas pela administração daqueles. O objetivo é alinhar o tanto quanto possível os interesses individuais, corporativos e sociais.¹ (Banco Mundial, 2000, p. 8, tradução nossa)

¹ No original: “Corporate governance is concerned with holding the balance between economic and social goals and between individual and communal goals. The governance framework is there to encourage the efficient use of resources and equally to require accountability for the stewardship of those resources. The aim is to align as nearly as possible the interests of individuals, corporations, and Society.”

Rossetti e Andrade (2014) complementam que a adoção e a prática de boas práticas de governança corporativa converteram-se em um dos movimentos mais significativos do sistema capitalista, do mundo corporativo e da administração entre a virada dos séculos XX e XXI, em todos os países e continentes, tanto naquelas potências economicamente mais estáveis quanto nas economias emergentes.

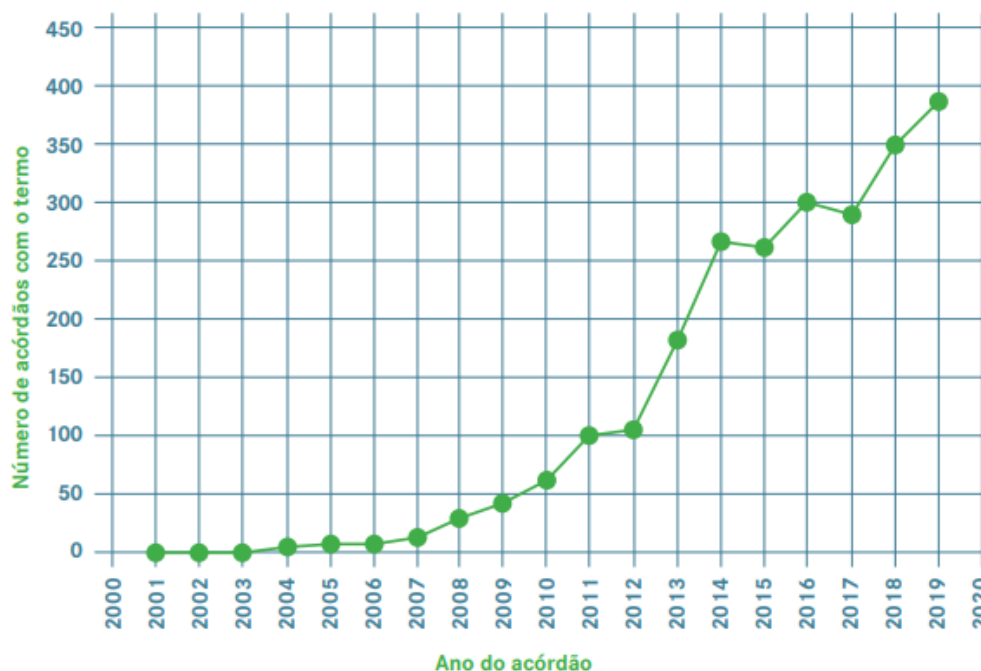
De forma sucinta, Martins, Jeremias Júnior e Enciso (2021, p. 9) concluem “que a função da Governança Corporativa é acompanhar o relacionamento entre a administração (agentes) e os proprietários (principais) e reduzir as diferenças existentes entre eles, principalmente em relação a assimetria de informações.”

A governança corporativa teve como sua precursora no setor público a Lei nº 13.303/2016, conhecida como a Lei das Estatais. Acerca do alusivo Diploma Legal Vieira e Barreto (2019, p. 74) preceituam “visa o aprimoramento das estruturas de governança corporativa das estatais, por meio de melhorarias na estrutura jurídica e societária, da promoção da profissionalização da gestão e do aprimoramento dos contratos.”

Mais tarde, o Decreto nº 9.203/2017 trouxe disposições para a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e, diante da leitura do seu artigo 3º, identificam-se as semelhanças com os princípios da governança no setor privado: “Art. 3º São princípios da governança pública: I - capacidade de resposta; II - integridade; III - confiabilidade; IV - melhoria regulatória; V - prestação de contas e responsabilidade; e VI – transparência.” (Brasil, 2017)

Vislumbra-se que no contexto público a implementação da governança é fundamentada nos princípios da governança corporativa, buscando não só aprimorar a administração pública, mas também promover uma gestão mais eficaz e fortalecer o vínculo entre o Estado e a sociedade por meio da transparência e da prestação de contas (Sales *et al*, 2020).

Figura 4 – Acórdãos TCU com a palavra Governança



TCU (2020)

Ainda na esfera pública, o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal (Brasil, 2017) define governança como o conjunto de processos e estruturas implementados pela alta administração para informar, direcionar, gerir e monitorar as atividades da organização, visando ao cumprimento de sua missão e objetivos.

Sob o seu prisma, Matias-Pereira (2010) acrescenta que a governança pública pode ser entendida como um sistema que favorece o equilíbrio de poder entre todos os atores de uma instituição – governantes, gestores, servidores, cidadãos – com o intuito de colaborar para que o bem comum prevaleça sobre o interesse particular, desenvolvimento a melhora do desempenho para o atingimento das metas da organização, resultando em satisfação para todas as partes nela envolvidas. Conclui o conceito lecionando que a boa governança gera confiança para os usuários e se legitima perante a sociedade.

A definição supra guarda evidente simetria com as definições de governança e governança pública trazidos no art. 2º, incisos VIII e IX da IN nº 01 de 2016, *in verbis*:

Art. 2. Para fins desta Instrução Normativa, considera-se:

(...)

VIII – governança: combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração, para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades da organização, com o intuito de alcançar os seus objetivos;

IX – governança no setor público: compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade; (Brasil, 2016)

É importante mencionar a lição de Bilhim (2013), na qual o autor expande o conceito de governança ao incluir três níveis em que ela ocorre: institucional, organizacional e técnico. No nível institucional, a governança busca compreender o ciclo de formação, adoção e implementação da política pública. No nível organizacional (ou de gestão), ela abrange as hierarquias entre departamentos, agências independentes e o terceiro setor, concentrando-se nos incentivos, no poder administrativo e nas medidas de execução. O nível técnico, por sua vez, é caracterizado pelo foco específico na atuação organizacional e em questões como desempenho, motivação, profissionalismo, competência técnica, transparência, liderança, eficiência e meritocracia.

2.5 Auditoria como órgão fiscalizador da governança

Além das atribuições mencionadas anteriormente, a auditoria exerce outro papel fundamental para as organizações: sua contribuição para o aumento da boa governança, conforme se depreende da afirmação do IBGC (2023) sobre o tema, onde o referido Instituto aduz que a auditoria interna contribui para reforçar a governança por meio da implementação de uma abordagem sistemática e disciplinada direcionada à avaliação e ao aperfeiçoamento dos processos de gerenciamento de riscos e controle.

No âmbito público, o Manual de Orientações Técnicas da CGU (CGU, 2017) preceitua que a unidade interna de auditoria governamental deve desempenhar seu papel sobre a governança verificando se esta alcança seus objetivos de promover a ética e os valores; gerenciar o desempenho organizacional e *accountability*; comunicar aos demais atores da UAIG acerca dos riscos e controles; coordenar as atividades de comunicação entre o Conselho (caso existente), os auditores internos, externos e a Administração. O artigo 18 do Decreto nº 9.203 de 22 de novembro de 2017 reforça esse entendimento:

Art. 18 A auditoria interna governamental deverá adicionar valor e melhorar as operações das organizações para o alcance de seus objetivos, mediante a abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, dos controles e da governança, por meio da:

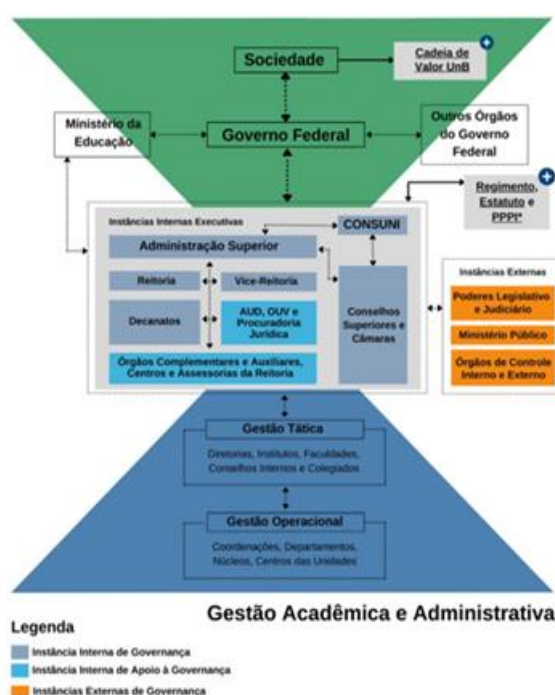
I - realização de trabalhos de avaliação e consultoria de forma independente, segundo os padrões de auditoria e ética profissional reconhecidos internacionalmente;

II - adoção de abordagem baseada em risco para o planejamento de suas atividades e para a definição do escopo, da natureza, da época e da extensão dos procedimentos de auditoria; e

III - promoção à prevenção, à detecção e à investigação de fraudes praticadas por agentes públicos ou privados na utilização de recursos públicos federais. (Brasil, 2017)

Na estrutura de governança da Universidade de Brasília a AUD-UnB consta como uma das instâncias internas de apoio à governança, em conformidade com o Estatuto e o Regimento Interno da UnB:

Figura 5 – Estrutura de Governança da UnB



Fonte: UnB, 2023

Para Mendes, Bilhim e Costa (2024) é evidente que a governança supera a aplicação rígida de regras, demandando uma transformação da cultura administrativa e dos auditores. Os autores ressaltam que a literatura confirma o papel fundamental da auditoria na melhoria da administração, destacando a importância de sua atuação em parceria com a gestão na implementação da inovação e da nova governança pública.

2.5.1 A Auditoria Interna da Universidade de Brasília

A AUD-UnB foi criada em abril de 1986 por meio da Resolução do Conselho

Diretor nº 0021/1986 e é um órgão de assessoramento do Conselho de Administração da UnB (UnB, 2019). O Regimento da AUD-UnB foi aprovado na sessão 391ª do CAD em 2019 (UnB, 2019).

O corpo técnico atual da AUD-UnB é composto por 13 servidores, uma estagiária e uma contínua, conforme distribuição a seguir:

Quadro 2 – Servidores da AUD-UnB

CARGO	FORMAÇÃO
Auditora-Chefe	Doutora em Ciências Contábeis
Auditora-Chefe Adjunta	Especialista em Ciências Contábeis
Auditora 1	Especialista em Direito Público (Administrativo)
Auditora 2	Mestre em Economia
Auditor 3	Mestre em Economia
Auditora 4	Mestre em Economia
Auditor 5	Mestre em Economia
Auditora 6	Mestre em Propriedade Intelectual
Economista	Mestre em Gestão Pública
Assistente em Administração 1	Graduado em Artes Visuais
Assistente em Administração 2	Mestre em Educação
Assistente em Administração 3	Especialista em Gestão Cultural
Assistente em Administração 4	Mestre em Gestão Pública
Estagiária	Graduanda em Ciências Contábeis
Contínua	Nível médio

Fonte: elaborado pela autora com base no RAINTE 2024.

Os servidores da AUD-UnB têm suas atribuições definidas nos seguintes normativos:

- Ato da auditoria interna nº 1/2021 – Estabelece as competências do(a) Auditor(a)-Chefe e Auditor(a)-Chefe Adjunto(a) da Unidade de Auditoria Interna (AUD) da Universidade de Brasília, e dá outras providências (UnB, 2021).
- Ato da auditoria interna nº 8/2020 – Estabelece as competências da Secretaria Administrativa da Auditoria Interna da Universidade de Brasília (AUD), e dá outras providências (UnB, 2020).
- Ato da auditoria interna nº 14/2020: Estabelece as competências da Coordenação

de Avaliação de Controles e Riscos da Universidade de Brasília (AUD), e dá outras providências (UnB, 2020).

- Ato da auditoria interna nº 15/2020: Estabelece as competências da Coordenação de Consultoria e Monitoramento da Universidade de Brasília (AUD), e dá outras providências (UnB, 2020).

- Ato da auditoria interna nº 16/2020: Estabelece as competências da Coordenação de Execução de Auditorias da Universidade de Brasília (AUD), e dá outras providências (UnB, 2020).

Organograma 1 – Estrutura organizacional da AUD-UnB



Fonte: PDAUD (2023-2028, p. 9)

Apesar de constar uma assessoria como parte da estrutura da AUD-UnB, a sua instituição ainda não está formalizada.

2.6 Planejamento de auditoria com base no mapeamento de riscos

A Norma ABNT NBR ISO 31000:2018 da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, conceitua risco como o *efeito da incerteza nos objetivos* (ABNT, 2018, p. 7) e a Instrução Normativa nº 01/2016 denomina risco como “a possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos, sendo medido em termos de impacto e probabilidade” (BRASIL, 2016).

Acerca dos riscos, o MOT (2017) estabelece que a UAIG deve atuar no

gerenciamento de riscos, levando em consideração: se os riscos relevantes são identificados e avaliados; se as respostas aos riscos são definidas com base no apetite a risco da Unidade Auditada e se as informações importantes são coletadas e comunicadas oportunamente, possibilitando aos responsáveis cumprirem com as suas obrigações.

Ainda sobre o assunto, a CGU por intermédio de sua IN nº 5 de 2021, que dispõe sobre o Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT); o Relatório de Atividades da Auditoria Interna (RAINT) e o Parecer de Prestação de Contas, trouxe em seus artigos 3º e 4º considerações a serem observadas no tocante à gestão de riscos, em especial quanto à metodologia utilizada na elaboração do PAINT:

Art. 3º O PAINT deve ser elaborado com a finalidade de definir os trabalhos prioritários a serem realizados no período objeto do plano, devendo considerar:

(...)

II - os riscos significativos a que a unidade auditada está exposta e os seus processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos;

(...)

Art. 4º O PAINT deve estabelecer uma previsão realista das atividades a serem realizadas no período, contendo, no mínimo:

(...)

§ 1º A informação sobre a origem da demanda deve considerar as seguintes situações: obrigação normativa; **seleção baseada em riscos**; solicitação da alta administração; solicitação de órgãos de controle interno ou externo; e, outras situações, com as devidas justificativas para a sua seleção. (CGU, 2021. Grifo nosso)

Em observância ao Manual e Normativo supracitados, a AUD-UnB utilizou como metodologia para a elaboração do seu PAINT três aspectos que direta ou indiretamente, compõem o ambiente em que a UnB está inserida (UnB, 2025a).

O primeiro aspecto é o Programa de Desenvolvimento Institucional (PDI), onde estão dispostas as políticas institucionais, as diretrizes e eixos de atuação de maior relevância, os planos e programas, tal como as iniciativas e ações da UnB que lograram êxito (UnB, 2025b).

O segundo aspecto se refere ao mapeamento de riscos da Universidade, mapeamento este fruto da aprovação da Resolução CAD nº 04/2019 pelo Conselho de Administração (CAD). Esse mapeamento foi resultado de um processo institucional, contínuo e interativo, voltado para a identificação e controle de eventos que possam impactar o cumprimento dos objetivos organizacionais da UnB (UnB, 2025c).

O terceiro aspecto a ser considerado para a definição das demandas de trabalho que

são inseridas no PAINT, diz respeito ao mapeamento de riscos elaborado pela CGU. Trata-se de uma ação criada pela equipe da própria Controladoria-Geral da União e que se destina a instituir um repositório de informações para serem utilizados pelas UAIGs denominado de “Subsídios ao PAINT baseado em risco”, de forma a auxiliar a elaboração do PAINT (UnB, 2025d).

Contribuindo com esses aspectos, é realizada uma consulta dirigida à Alta Administração da UnB, por meio do Gabinete da Reitoria (Reitoria/GRE), acerca de possíveis atividades consideradas relevantes para compor o PAINT.

Após a conclusão dessas etapas, a Comissão da AUD designada para elaborar o PAINT avalia os eventos de risco identificados com base nos objetivos estratégicos da UnB, no mapa de gestão de riscos da instituição e nos subsídios da CGU. Essa análise profissional resulta na pré-seleção e definição final dos riscos mais relevantes, críticos e materiais que integrarão o PAINT, direcionando as ações de auditoria a serem executadas no período. (UnB, 2025).

2.7 The Internal Audit of Capability Model the Public Sector (Modelo IA-CM)

Inicialmente, é importante destacar que a origem do Modelo IA-CM está baseada na versão 1.2 do *Capability Maturity Model Integration* (CMMI), um modelo de capacidade desenvolvido pelo *Software Engineering Institute* (SEI) da Carnegie Mellon University (CGU, 2018). Esse modelo estabelece uma trajetória evolutiva que vai desde a ausência de processos até um estágio otimizado e disciplinado, seguindo diretrizes específicas que garantem um controle eficaz da produção de *software*. Para isso, utiliza avaliações, métricas e análises numéricas como ferramentas essenciais para monitoramento e aprimoramento contínuo (Torres, 2013). Por sua vez, Hirama (2011, p. 175) acrescenta que o modelo abrange “uma organização de boas práticas que cobrem as atividades de gerenciamento de projeto, gerenciamento de processos, engenharia de sistemas, engenharia de hardware, engenharia de software e outras atividades de apoio.”

Figura 6 – Os cinco níveis de maturidade do CMMI



Fonte: Torres, 2013, p. 81

O início da estruturação do modelo IA-CM se deu com a recomendação emitida pelo Comitê do Setor Público do IIA em 2004, a qual solicitava a criação de um modelo universal de avaliação e capacidade que fortalecesse a importância da auditoria interna para uma administração pública eficaz e efetiva. No mesmo período, os governos de diferentes esferas – nacional, regional (provincial ou estadual) e local (município ou cidade) – assentiam sobre a relevância da atividade de auditoria interna para melhorar a economia, eficiência e eficácia da administração pública em sua estrutura (IIARF, 2009).

A primeira fase identificou as características em cada nível, os elementos da atividade de auditoria interna (AI) e os macroprocessos (KPAs) em cada nível e para cada elemento. Para tanto foi realizada uma vasta pesquisa literária e documental, em conjunto com contribuições por meio de grupos focais e *workshops* com mais de 50 profissionais de auditoria interna de mais de 20 países (IIARF, 2009).

A segunda fase fundamentou-se nos resultados da Fase 1, culminando na definição dos cinco níveis, os quais foram aprimorados e detalhadamente avaliados para fortalecer a capacidade de implementação do nível subsequente. Consequentemente, foram desenvolvidos as atividades essenciais, os resultados, os desdobramentos e os mecanismos necessários para institucionalizar as KPAs (IIARF, 2009).

Lançado em 2009 e atualizado em 2017, o IA-CM passou por uma revisão para incorporar níveis e estágios que orientam a progressão da unidade de auditoria interna governamental. Essa evolução ocorre à medida que a unidade aprimora o controle, a implementação, a definição, a medição e a melhoria de seus processos e práticas (CGU, 2022).

Segundo Farias e Van Bellen (2023b), o Modelo IA-CM se destaca por sua função

como veículo de comunicação, sua estrutura de avaliação, que mensura a capacidade de uma unidade de auditoria interna (AI), e seu papel como roteiro para a melhoria estruturada da atividade de auditoria. Além disso, trata-se de um modelo universal, que permite comparar princípios, práticas e processos, estabelecendo um caminho claro para o avanço da função de auditoria interna.

A Matriz do Modelo IA-CM está dividida em cinco níveis de capacidade, conforme os objetivos almejados por cada um, consoante descritos a seguir:

Nível 1 (Inicial): Sem KPAs Auditorias isoladas ou revisões de documentos e transações para precisão e conformidade.

Nível 2 (Infraestrutura): Realizar uma auditoria de conformidade e aderência de uma determinada área, processo ou sistema às políticas, planos, procedimentos, leis, regulamentos, contratos ou outros requisitos que regem a condução da área, processo ou sistema sujeito à auditoria.

Nível 3 (Integrado): Analisar uma situação e/ou fornecer orientação e aconselhamento à gestão. Os serviços de consultoria agregam valor sem que o auditor interno assuma a responsabilidade da gestão. Os serviços de consultoria são aqueles voltados para a facilitação, em vez da garantia, e incluem treinamento, revisões de desenvolvimento de sistemas, autoavaliação de desempenho e controle, aconselhamento e orientação.

Nível 4 (Gerenciado): Realizar trabalho suficiente para fornecer uma opinião sobre a adequação e eficácia geral dos processos de governança, gestão de riscos e controle da organização. A atividade de Auditoria Interna coordenou seus serviços de auditoria de forma suficientemente abrangente, permitindo fornecer uma garantia razoável, em nível corporativo, de que esses processos são adequados e estão funcionando conforme o planejado para alcançar os objetivos da organização.

Nível 5 (Otimizado): Ter desenvolvido suficientemente a capacidade profissional e de liderança da atividade de Auditoria Interna para fornecer previsões e servir como um catalisador para alcançar mudanças positivas na organização. (*IA-CM Tools Assessment*, 2017, p. 6):

Além dos níveis de capacidade compõem a Matriz seis elementos de auditoria: 1 - Serviços e papel da auditoria interna; 2 – Gestão de Pessoas; 3 – Práticas profissionais; 4 – Gestão de desempenho e *accountability*; 5 – Cultura e relacionamento organizacional e 6 – Estruturas de governança. Os quatro primeiros estão diretamente relacionados à gestão e à própria atividade de auditoria interna. Os dois últimos, além de abrangerem a relação da auditoria interna com a organização à qual ela pertence, também se conectam aos ambientes interno e externo (IIARF, 2009).

Associados aos elementos de auditoria supracitados estão os 41 KPAs (*Key Process Area*). Os KPAs são definidos como blocos estruturais que estabelecem a capacidade de uma auditoria interna, além de identificarem os elementos que necessitam ser implementados e sustentados em cada nível de capacidade antes que a atividade de AI possa prosseguir para o

próximo nível (IIARF, 2009).

Figura 7 – Estrutura de um KPA



Fonte: CGU (2020)

De acordo com o IIARF (2009) cada KPA é composto por: objetivo (resultado almejado), atividades essenciais (atividades que quando realizadas em conjunto alcançam o propósito), resultados imediatos e de longo prazo (*outputs* e *outcomes*) e práticas de institucionalização (que devem ser compreendidas e integradas).

O quadro a seguir apresenta a Matriz IA-CM atualizada. Destaca-se que os KPAs representados pela tonalidade de verde mais intensa estão sob responsabilidade direta da auditora interna, enquanto os de tonalidade verde clara são aqueles que dependem de outras áreas da Instituição (CGU, 2020).

Quadro 3 – Matriz IA-CM

Matriz de 1 página do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna - IA-CM						
	Serviços e papel da auditora interna	Gerenciamento de pessoas	Práticas profissionais	Gerenciamento do desempenho e accountability	Cultura e Relacionamento Organizacional	Estruturas de Governança
Nível 5 - Otimização	AI reconhecido como agente chave de mudança - KPA 34	Envolvimento da liderança com Organizações Profissionais - KPA 35	Melhoria contínua em práticas profissionais - KPA 37	Desempenho final e valor para a organização alcançada - KPA 39	Relações efetivas e permanentes - KPA 40	Independência, Poder e Autoridade da Atividade de AI KPA 41
		Projeção de Mão de Obra - KPA 36	Estratégia de Planejamento de AI - KPA 38			
Nível 4 - Gerenciado	Asseguração da governança, gestão de riscos e controles - KPA 26	AI contribui para o desenvolvimento da gestão - KPA 27	Estratégia de Auditoria alavanca a gestão de riscos da organização - KPA 30	Integração de medidas de desempenhos qualitativas e quantitativas - KPA 31	CAE Aconselha e Influencia a mais Alta Gerência - KPA 32	Supervisão independente das atividades de AI - KPA 33
		A atividade de AI apoia classes profissionais KPA - 28				
		Planejamento de Mão-de-Obra - KPA 29				
Nível 3 - Integrado	Serviços de consultoria - KPA 11	Criação de equipe de competência - KPA 13	Estrutura de gestão da qualidade - KPA 16	Medidas de desempenho - KPA 18	Coordenação com outros grupos de revisão - KPA 21	Supervisão e apoio gerencial para a Atividade de AI - KPA 23
	Auditoria de desempenho/ Operacionais KPA 12	Profissionais Qualificados - KPA 14	Planos de auditoria baseada em riscos - KPA 17	Informações de custos - KPA 19	Componente essencial da Equipe de Gestão - KPA 22	Mecanismos de Financiamento KPA 24
		Coordenação de força de trabalho - KPA 15		Relatórios de gestão de AI - KPA 20		CAE informa à autoridade de mais alto nível - KPA 25
Nível 2 - Infraestrutura	Auditoria de Conformidade - KPA 1	Desenvolvimento Profissional Individual - KPA 3	Práticas Profissionais e Processos Estruturais - KPA 4	Orçamento Operacional de AI - KPA 6	Gerenciamento dentro da Atividade de AI - KPA 8	Acesso pleno às informações, ativos e pessoas da organização - KPA 2.10
		Pessoas Habilidosas Identificadas e Recrutadas - KPA 2	Plano de Auditoria Baseado em Prioridades da Gestão e dos stakeholders - KPA 5	Plano de Negócio de AI - KPA 7		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 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 participantes de uma unidade de organização maior, nenhuma capacidade estabelecida, portanto, inexistência de KPAs.					

Fonte: CONACI; CGU, 2023, p. 3

2.8 O modelo IA-CM na iniciativa privada

Como a própria sigla indica, o IA-CM é um modelo de capacidade voltado para o setor público. No entanto, como mencionado anteriormente, sua origem remonta ao CMMI, “um modelo de maturidade que procura institucionalizar e manter a qualidade no processo, especialmente o de software, fornecendo uma certificação às empresas que a ele aderirem” (Torres, 2023, p. 77). O autor ainda acrescenta que, embora o CMMI tenha sido inicialmente desenvolvido para empresas de grande porte com foco no desenvolvimento de *software*, suas diretrizes também podem ser aplicadas por médias e pequenas corporações, desde que sejam feitas as adaptações necessárias (Torres, 2023).

2.9 Os dez *Key Process Area* (KPAS) do nível 2 do IA-CM

Conforme dito anteriormente todas as universidades federais se encontram no Nível 1 (Inicial) do Modelo IA-CM. Tal nível é caracterizado por não se ter uma auditoria estruturada; realizar auditorias isoladas ou de revisão de documentos; ter produtos que são dependentes de habilidades específicas; não possuir práticas profissionais além daquelas fornecidas pelas associações profissionais; ter um financiamento aprovado por gerência; ser composta por auditores de uma unidade organizacional maior e não deter capacidade estabelecida e onde não existe macroprocessos-chave (CGU; CONACI, 2023, p. 3).

O Nível 2 do IA-CM é classificado como “auditoria de conformidade” (*compliance audit*), sendo esta o “exame da conformidade e adesão de uma área, processo ou sistema específico de políticas, planos, procedimentos, leis, regulamentos, contratos ou outros requisitos que regem a conduta da área, processo ou sistema sujeito à auditoria”² (IIARF, 2009, tradução nossa).

A seguir estão dispostos os KPAs que compõem o Nível de Infraestrutura do IA-CM, bem como seus respectivos objetivos (CGU, 2019):

² No original: “To carry out an audit of conformity and adherence of a particular area, process, or system to policies, plans, procedures, laws, regulations, contracts, or other requirements that govern the conduct of the area, process, or system subject to audit.”

Quadro 4 – KPAs do Nível 2 (Infraestrutura)

NÍVEL 2 DO IA-CM (INFRAESTRUTURA)	
KEY PROCESS AREA (KPA)	OBJETIVO
KPA 2.1 – Auditoria de Conformidade	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.
KPA 2.2 – Pessoas qualificadas, identificadas e recrutadas	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.
KPA 2.3 – Desenvolvimento Pessoal Profissional	Assegurar que os auditores internos mantenham e aumentem continuamente suas capacidades profissionais.
KPA 2.4 – Plano de auditoria baseado nas necessidades da gestão e das áreas interessadas:	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 (<i>stakeholders</i>).
KPA 2.5 – Plano de Auditoria baseado nas prioridades da Gestão e dos <i>stakeholders</i> :	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.
KPA 6 – Orçamento Operacional de AI	Receber dotação e usar o próprio orçamento operacional para planejar os serviços da atividade de AI.
KPA 2.7 – Plano de Negócio de AI	Estabelecer um plano periódico para entregar os serviços da atividade de AI, incluindo serviços de apoio e de administração, e os resultados esperados.
KPA 2.8 – Gerenciamento dentro da atividade de AI	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.
KPA 2.9 – Fluxo de reporte de auditoria estabelecido	Estabelecer canais formais de reporte (administrativo e funcional) para a atividade de AI.
KPA 2.10 – Acesso plenos às informações, ativos e pessoas da Organização	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.

Fonte: CGU, 2019

2.10 A institucionalização dos KPAS do nível de infraestrutura na AUD-UnB

No tocante ao nível 2 do IA-CM, a AUD-UnB alcançou a institucionalização de sete KPAs e 47 atividades essenciais, de um total de dez KPAs e 66 atividades essenciais. Isso resulta em 71,2% de requisitos necessários para se submeter à avaliação externa visando a certificação do Nível 2. Todavia, os KPAs 2.1 (13,33%); 2.5 (22,73%) e 2.10 (6,1%) ainda carecem de ações que favoreçam às suas institucionalizações.

Tabela 1 – KPAs instituídos pela AUD-UnB

Nível	KPA	Atividades Essenciais														
N Í V E L 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											
N Í V E L 3	KPA 3.1	2	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	4.1	4.2	4.3	5.1	5.2				
	KPA 3.2	2	3	4	5	6	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5					
	KPA 3.3	2	3	4	5											
	KPA 3.4	2	3	4	5	6	7	8	9							
	KPA 3.5	2	3	4	5	6	7									
	KPA 3.6	2	3	4	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	6	7	8			
	KPA 3.7	2	3	4	5	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	7			
	KPA 3.8	2	3	4	5	6	7									
	KPA 3.9	2	3	4	5	6	7	8								
	KPA 3.10	2	3	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	5	6	7	8	9		
	KPA 3.11	2	3	4	5	6	7	8	9							
	KPA 3.12	2	3	4	5	6										
	KPA 3.13	2	3	4	5											
	KPA 3.14	2	3	4	5	6	7	8	9							
	KPA 3.15	2	3													

Fonte: PD-AUD, 2023-2028, p. 18

Para alcançar a institucionalização dos KPAs remanescentes, é necessário que a AUD-UnB execute as atividades a seguir especificadas na planilha do Roteiro para avaliação do IA-CM, quais sejam:

KPA 2.1 – Auditoria de Conformidade (atividades essenciais faltantes):

- 3.1 Comunicar-se com os gestores (por exemplo, por meio de uma carta de compromisso de auditoria);
- 3.2 Identificar as autoridades/critérios relevantes;
- 3.3 Obter aceitação, por parte dos gestores, dos critérios de auditoria;
- 3.4 Documentar a estrutura de controle;
- 3.6 Identificar objetivos de auditoria, escopo e metodologia (incluindo método de amostragem).
- 3.7 Desenvolver o plano detalhado de auditoria.
- 4. Executar a auditoria

- 4.1 Aplicar os procedimentos específicos de auditoria.
- 4.2 Documentar os procedimentos executados e seus resultados.
- 4.3 Avaliar as informações obtidas.
- 4.4 Chegar a conclusões específicas e elaborar recomendações.
- 5. Comunicar os trabalhos de auditoria
- 5.1 Preparar o relatório ou outro mecanismo para comunicar os resultados da auditoria.

KPA 2.5 – Plano de Auditoria baseado nas prioridades da Gestão e dos stakeholders (atividades essenciais faltantes):

- 4. Desenvolver orientações gerais para a elaboração do programa de trabalho da AI.
- 5. Documentar os processos vigentes para a elaboração do programa de trabalho.
- 6. Documentar os processos vigentes para planejar, para executar e para relatar os resultados dos trabalhos de auditoria individuais, incluindo a comunicação com a gerência.
- 7. 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.

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

- 2. 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.
- 3. 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.
- 4. Estabelecer procedimentos para acessar formalmente tais registros, propriedades físicas e pessoal, relacionados a qualquer operação da organização.
- 5. Estabelecer procedimentos para seguir quando o gestor decide não divulgar documentos necessários aos trabalhos de auditoria interna. (CGU, 2019)

2.11 Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ)

A obrigatoriedade de implantação do alusivo PGMQ teve origem na Instrução Normativa nº 03 de 2017 da Controladoria-Geral da União (CGU), mais precisamente em seu Capítulo IV, Seção III – Gestão e Melhoria da Qualidade, parágrafos 106 a 114:

106. A UAIG deve instituir e manter um Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) que contemple toda a atividade de auditoria interna governamental, desde o seu gerenciamento até o monitoramento das recomendações emitidas, tendo por base os requisitos estabelecidos por este Referencial Técnico, os preceitos legais aplicáveis e as boas práticas nacionais e internacionais relativas ao tema. (CGU, 2017)

A citada norma também previu a realização de avaliações internas e externas; o monitoramento contínuo das atividades de auditoria interna e suas autoavaliações (ou avaliações periódicas) efetuadas por outros membros da organização que detenham conhecimento necessário acerca das práticas de auditoria interna governamental (CGU, 2017).

Fluxograma 1 – Ciclo do PGMQ



Fonte: Adaptado de CGU, 2017.

O Referencial Básico de Governança Organizacional do Tribunal de Contas da União (TCU, 2020) menciona o apoio ao programa de avaliação e melhoria da qualidade a auditoria interna como um dos exemplos de ações a serem adotadas para a efetiva prática de auditoria interna, cooperando para a definição dos indicadores de desempenho e mensurando o valor que a referida agrega à instituição.

2.11.1 O PGMQ na Universidade de Brasília

A Resolução do Conselho de Administração da UnB nº 0021/2019, além dos princípios norteadores e atribuições da auditoria interna, trouxe em seu texto a competência da auditoria interna para estabelecer o PGMQ:

Art. 6º Compete à Auditoria Interna:

(...)

XIV - instituir Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ), o qual deve prever avaliações internas e externas, orientadas para a avaliação da qualidade e a identificação de oportunidades de melhoria das atividades da Auditoria Interna da UnB; (UnB, 2019)

Em observância à IN nº 03 de 2017 e ao seu Regimento Interno, a AUD-UnB implementou o Programa em 26.05.2020 (Ato da Auditoria Interna nº 05/2020).

A partir do ano de 2020 a AUD-UnB desenvolveu suas ações relativas ao desenvolvimento do PGMQ, entre elas os Atos e Resoluções a seguir em ordem cronológica:

Quadro 5 – Cronologia dos Atos e Resoluções do PGMQ na AUD-UnB

ANO	NORMATIVO
2020	ATO DA AUDITORIA INTERNA Nº 1/2020: Constitui Comissão para elaboração de Projeto de Implementação do "Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ)", conforme metas do Planejamento Estratégico da Auditoria Interna (2019-2022); ATO DA AUDITORIA INTERNA Nº 2/2020 - Prorrogar os trabalhos da Comissão para elaboração de Projeto de Implementação do "Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ)", conforme metas do Planejamento Estratégico da Auditoria Interna (2019-2022); ATO DA AUDITORIA INTERNA Nº 5/2020: Institui o Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) da Atividade de Auditoria Interna da unidade de Auditoria Interna da Universidade de Brasília; ATO DA AUDITORIA INTERNA Nº 13/2020 - Dispõe sobre os Indicadores Gerenciais do Plano de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) da Auditoria Interna.
2021	RESOLUÇÃO DA AUDITORIA INTERNA Nº 3/2021 – Estabelece prioridades para implementação do PGMQ para o ano de 2021.
2022	RESOLUÇÃO DA AUDITORIA INTERNA Nº 2/2022: Estabelece as atividades prioritárias para implementação do Plano de Gestão e Melhoria da Qualidade - PGMQ para o ano de 2022; RESOLUÇÃO DA AUDITORIA INTERNA Nº 7/2022: Reconduzir comissão que realizará as atividades prioritárias do PGMQ em 2022.
2023	ATO DA AUDITORIA INTERNA Nº 6/2023: Constituição da Comissão do PGMQ 2023.
2024	ATO DA AUDITORIA Nº AUD 04/2024: Constitui comissão para implementação do Plano de Gestão e Melhoria da Qualidade - PGMQ para o ano de 2024.
2025	ATO DA AUDITORIA Nº AUD 0006/2025: Reconduzir comissão para implementação do Plano de Gestão e Melhoria da Qualidade - PGMQ para o ano de 2025.

Fonte: elaborado pela autora com base nas informações do sítio da AUD-UnB.

Também no ano de 2020, mais precisamente em 22.09.2020, foram instituídos os indicadores Gerenciais do PGMQ por meio do Ato da Auditoria Interna nº. 13/2020 (AUD-UnB, 2020) e desde então a AUD-UnB passou a apurar os resultados obtidos por meio dos indicadores e divulgá-los por meio de seus Relatórios Anuais de Auditoria Interna (AUD-UnB, 2020-2024):

Quadro 6 – Indicadores do PGMQ (2020-2024)

INDICADOR DE DESEMPENHO	2020	2021	2022	2023	2024
a) Tempo médio de realização das consultorias, auditorias e avaliações: tempo médio, em dias, entre a data de conclusão e a data de início das consultorias, auditorias e avaliações.	153,97 dias	176,67 dias	107,60 dias	103,43 dias	91,14 dias

b) Hora-Auditor (HA) médio das consultorias, auditorias e avaliações: hora-auditor (HA) médio alocado aos trabalhos de consultorias, auditorias e avaliações.	966,83 horas	798,22 horas	860,81 horas	827,50 horas	729,18 horas
c) Alocação da capacidade operacional em trabalhos de consultorias, auditorias e avaliações: percentual de trabalhos de consultorias, auditorias e avaliações na composição do Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT).	75,40%	41,99%	43,38%	44,19%	50,33%
d) Eficácia das recomendações: percentual de recomendações emitidas pela Auditoria Interna efetivamente implementadas.	45,03%	54,70%	18,91%	51,51%	58,70%
e) Benefícios financeiros: resultados financeiros efetivos decorrentes dos trabalhos de consultorias, auditorias e avaliações da Auditoria Interna (economias obtidas, desperdícios evitados etc.) por ano.	R\$ 7.525.172,10	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,0%	R\$ 0,00
f) Benefícios não-financeiros: melhorias estruturantes não-financeiras implementadas em decorrência dos trabalhos de consultorias, auditorias e avaliações da Auditoria Interna (melhoria de controles, melhoria de processos etc.) por ano.	19 recomendações atendidas com benefícios não-financeiros.	31 recomendações atendidas com benefícios não-financeiros.	15 recomendações atendidas com benefícios não-financeiros.	26 recomendações atendidas com benefícios não-financeiros.	28 recomendações atendidas com benefícios não-financeiros.
g) Alocação da capacidade operacional em trabalhos de auditoria executados.	-	33,14%	43,38%	44,19%	50,33%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos RAINTS da AUD-UnB dos anos de 2020 a 2024.

Mais recentemente foi instituída uma Comissão para implementação do Plano de Gestão e Melhoria da Qualidade - PGMQ do ano de 2025, designada pelo Ato da Auditoria nº 0006/2025 (SEI nº 12342572, Processo SEI n. 23106.138900/2019-64), bem como foi elaborado o Relatório Plano de Ação 2025 (12289788, Processo SEI n. 23106.138900/2019-64), no qual constam medidas a serem adotadas no presente ano para fins de institucionalização dos KPAs faltantes:

KPA 2.1 – Ação: inserir os documentos elaborados pela Comissão na 1ª versão do Manual da AUD;

KPA 2.5 - Ação: Finalização do Manual da AUD-UnB; e

KPA 2.10 – Ação: Ajuste do Regimento Interno da AUD-UnB e incluir previsão operacional no Manual da AUD.

O Manual da AUD-UnB contribuirá diretamente para a implementação dos KPAs 2.1 e 2.5 e está em fase de andamento.

2.12 Procedimentos metodológicos

Nesse tópico serão descritos os procedimentos adotados para o desenvolvimento do trabalho.

2.12.1 Tipo De Pesquisa

Preliminarmente, foi feita uma pesquisa documental de fontes primárias (Atos de Instituição do PGMQ e Relatórios de Gestão das IFES) e secundárias (livros, artigos científicos, dissertações e teses), a fim de se obter um levantamento de dados e conceitos de fontes diversas. Na lição de Lakatos (2021), esse material-fonte é fundamental para fornecer o embasamento teórico do campo estudado, evitando retrabalhos e propondo problemas e hipóteses, além de orientar novas estratégias de coleta de dados.

As buscas em portais acadêmicos — Capes, Google Acadêmico, Scopus, Scielo e JSTor — revelaram que a produção de artigos e dissertações sobre o assunto ainda é incipiente, evidenciando se tratar de um tema pouco explorado (Gil, 2019), principalmente no âmbito das Universidades e Institutos Federais. O tema ganha um pouco mais de destaque quando pesquisado no contexto das Controladorias e do CONACI. Ressalta-se que em um dos artigos encontrados intitulado “O Modelo IA-CM nas Instituições associadas ao CONACI: facilidades e dificuldades na implementação”, os autores recomendam a realização de pesquisas com a finalidade de analisar atributos que facilitam a implementação e obstáculos à implementação do IA-CM na esfera pública, citando em sua conclusão como um dos óbices encontrados em seus estudos a *ausência de um Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) implantado* (Thomazi; Bonfim, 2024, p. 118).

Pelas razões supracitadas, a abordagem adotada foi qualitativa, em razão do tema ser pouco explorado (Sampieri; Collado; Lucio; 2013), do tipo estudo de caso, com caráter exploratório, tendo por objetivo ampliar a disseminação sobre o PGMQ e o IA-CM.

Nesse contexto, esta pesquisa contribui ao apresentar um panorama geral e atualizado sobre o estágio de implementação do PGMQ, identificando os benefícios decorrentes do Programa, os obstáculos enfrentados em sua execução, bem como sua aderência ao modelo

IA-CM nas auditorias internas das Universidades Federais, com foco específico na AUD-UnB.

Outra fonte importante de suporte foram os livros consultados por meio da Minha BCE digital.

Inicialmente, realizou-se uma análise dos estudos publicados sobre o tema central (PGMQ e Modelo IA-CM) e a revisão literária sobre os institutos nos quais se apoia a auditoria. A busca foi feita principalmente através de livros especializados nos assuntos mencionados. Em seguida, para fins de levantamento de informações foi aplicado por meio da plataforma FalaBR um questionário com quatro questões às auditorias internas das 69 universidades federais brasileiras. Por conseguinte, os dados coletados foram parametrizados em três planilhas no Excel e contabilizados por meio das ferramentas do referido programa.

Por derradeiro, foi feita uma análise do PGMQ na AUD-UnB com base nas dificuldades e benefícios apresentados pelas auditorias das outras 68 universidades federais, bem como nas diretrizes do Modelo IA-CM.

2.12.2 População

A população pesquisada é composta pelas 69 Universidades Federais brasileiras e, para chegar a este número, foi realizada pesquisa no sítio do e-MEC³ onde constam as referidas Instituições divididas por região.

2.12.3 Coleta de dados

Os dados foram coletados por meio do Fala.BR, uma Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação, desenvolvida pela CGU, que funciona como um canal integrado para envio de manifestações (pedidos de acesso à informação, denúncias, reclamações, solicitações, sugestões, elogios e simplifique) a órgãos e entidades do Poder público (CGU, 2020).

O artigo 11, § 1º da Lei nº 12.527/2011 (BRASIL, 2011) informa que o prazo para resposta do órgão consultado é de 20 vinte dias, sendo possível uma prorrogação de dez dias mediante justificativa enviada ao requerente (art. 11, § 2º, Lei nº 12.527/2011).

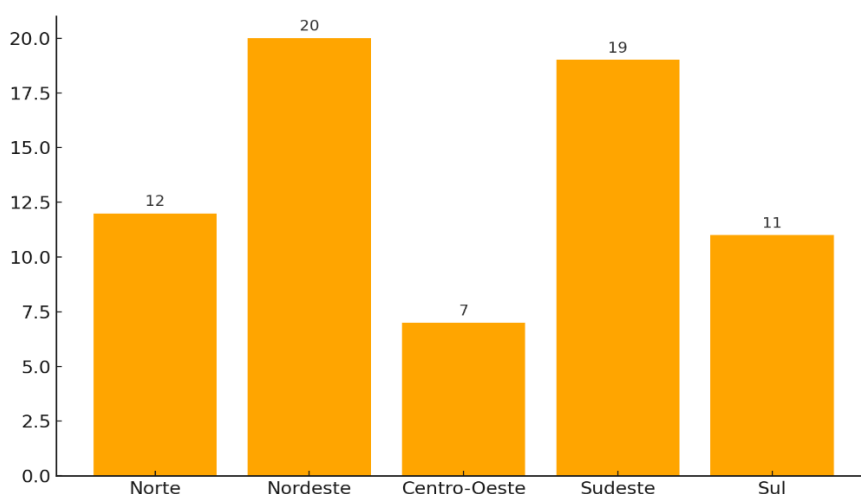
³ Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/areas-de-atuacao/es/universidades-federais>. Acesso em 08 jan. 2025.

Caso o interessado não tenha seu pedido de informação atendido poderá interpor recurso na própria plataforma no prazo de dez dias, a contar da ciência da resposta recebida, nos casos de: informação incompleta; informação recebida não corresponde à solicitada; informação classificada por autoridade sem competência; autoridade classificadora não informada; data da classificação (de início ou fim) não informada; prazo de classificação inadequado para o grau de sigilo; informação recebida por meio diferente do solicitado; justificativa para o sigilo insatisfatória/não informada; grau de sigilo não informado; grau de classificação inexistente; ausência de justificativa legal para classificação e outros (FalaBR, 2025).

Na hipótese de necessidade da interposição de recurso, este deverá ser dirigido à autoridade superior do respondente com prazo de cinco dias para resposta. Caso seja negado o acesso à informação solicitada, o interessado poderá em última instância interpor recurso à CGU, conforme teor dos artigos 15 e 16 da Lei nº 12.527/2011.

A coleta de dados foi realizada com todas as universidades federais brasileiras disponíveis no sítio do Ministério da Educação (MEC), totalizando 69 instituições divididas da seguinte maneira em cada Região do Brasil: Norte (12); Nordeste (20); Centro-Oeste (7); Sudeste (19) e Sul (11).

Gráfico 1 - Quantidade de universidades federais por Região do Brasil



Fonte: elaborado pela autora (2025)

Para cada Universidade foi aberto um processo na Plataforma FalaBr, entre os meses de janeiro e fevereiro de 2025 (Quadro 7) e encaminhadas quatro questões sobre auditoria interna e o PGMQ, sendo três do tipo fechada (1ª, 2ª e 4ª) e uma do tipo aberta (3ª):

1) A (nome em extenso da Universidade) tem em sua estrutura uma Unidade de Auditoria Interna?

2) O Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) foi implantado no âmbito da auditoria interna da (sigla da universidade)?

3) No caso de resposta afirmativa à questão anterior, quais os benefícios trazidos com a implementação do Programa e, em caso negativo, qual(is) o(s) óbice(s) enfrentados para a sua implementação?

4) Quais dos 10 (dez) *Key Process Area* (KPA's) do Nível 2 (Infraestrutura) do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM) já foram institucionalizados pela auditoria interna da (sigla da universidade) após a implementação do PGMQ?

Salienta-se que o número de questões, bem como o seu tipo respeitou o conteúdo do artigo 13 do Decreto nº 7.217/2012:

Art. 13. Não serão atendidos pedidos de acesso à informação:

I - genéricos;

II - desproporcionais ou desarrazoados; ou

III - que exijam trabalhos adicionais de análise, interpretação ou consolidação de dados e informações, ou serviço de produção ou tratamento de dados que não seja de competência do órgão ou entidade.

Parágrafo único. Na hipótese do inciso III do *caput*, o órgão ou entidade deverá, caso tenha conhecimento, indicar o local onde se encontram as informações a partir das quais o requerente poderá realizar a interpretação, consolidação ou tratamento de dados. (Brasil, 2012)

A seguir estão discriminados os números dos processos, o nome de cada Instituição, a data de envio do questionário e do recurso (este último somente nos casos das Universidades: Universidade Federal de Roraima - UNIR, Universidade Federal do Piauí - UFPI, Universidade Federal de Sergipe - UFS, Universidade Federal da Fronteira do Sul - UFFS e Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG) e a data de recebimento da resposta e do recurso (UNIR, UFPI, UFS, UFFS e UFMG).

Quadro 7 – Universidades Federais brasileiras que participaram da Pesquisa pelo FalaBR

	Número do Processo	Instituição	Data de envio	Data da resposta
1	23546.001662/2025-00	Universidade Federal do Acre (UFAC)	08/01/2025	21/01/2025
2	23546.001672/2025-37	Universidade Federal do Amapá (UNIFAP)	08/01/2025	30/01/2025
3	23546.001668/2025-79	Universidade Federal do Amazonas (UFAM)	08/01/2025	30/01/2025
4	23546.001864/2025-43	Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA)	09/01/2025	10/02/2025

5	23546.001860/2025-65	Universidade Federal do Pará (UFPA)	09/01/2025	09/01/2025
6	23546.001866/2025-32	Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA)	09/01/2025	30/01/2025
7	23546.001868/2025-21	Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA)	09/01/2025	14/01/2025
8	23546.002103/2025-17	Universidade Federal de Rondônia (UNIR)	09/01/2025 e 17/01/2025 (Recurso)	14/01/2025 e 27/01/2025 (Resposta ao Recurso)
9	23546.001857/2025-41	Universidade Federal de Rondonópolis (UFR)	09/01/2025	20/01/2025
10	23546.002104/2025-53	Universidade Federal de Roraima (UFRR)	10/01/2025	15/01/2025
11	23546.002478/2025-79	Universidade Federal do Tocantins (UFT)	10/01/2025	21/01/2025
12	23546.011316/2025-21	Universidade Federal do Norte do Tocantins (UFNT)	03/02/2025	07/02/2025
13	23546.001670/2025-48	Universidade Federal de Alagoas (UFAL)	08/01/2025	22/01/2025
14	23546.001674/2025-26	Universidade Federal da Bahia (UFBA)	08/01/2025	30/01/2025
15	23546.001676/2025-15	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)	08/01/2025	13/01/2025
16	23546.001679/2025-59	Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB)	08/01/2025	21/01/2025
17	23546.001678/2025-12	Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB)	08/01/2025	17/01/2025
18	23546.001680/2025-83	Universidade Federal do Ceará (UFC)	08/01/2025	10/01/2025
19	23546.001695/2025-41	Universidade Federal do Cariri (UFCA)	08/01/2025	14/01/2025
20	23546.001691/2025-63	Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)	08/01/2025	09/01/2025
21	23546.001730/2025-22	Universidade Federal do Maranhão (UFMA)	08/01/2025	31/01/2025
22	23546.001935/2025-16	Universidade Federal da Paraíba (UFPB)	09/01/2025	13/01/2025
23	23546.001932/2025-74	Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)	09/01/2025	12/01/2025
24	23546.013553/2025-27	Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)	07/02/2025	17/02/2025
25	23546.001939/2025-96	Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)	09/01/2025	10/01/2025
26	23546.002066/2025-39	Universidade Federal do Agreste de Pernambuco (UFAPE)	09/01/2025	15/01/2025
27	23546.001941/2025-65	Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF)	09/01/2025	10/02/2025
28	23546.002095/2025-09	Universidade Federal do Piauí (UFPI)	09/01/2025 e 17/01/2025 (Recurso)	16/01/2025 e 20/01/2025 (Resposta ao Recurso)
29	23546.002069/2025-72	Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPa)	09/01/2025	10/01/2025
30	23546.002092/2025-67	Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)	09/01/2025	13/01/2025
31	23546.002102/2025-64	Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA)	09/01/2025	29/01/2025

32	23546.002467/2025-99	Universidade Federal de Sergipe (UFS)	10/01/2025 e 24/01/2025 (Recurso)	24/01/2025 e 27/01/2025 (Resposta Recurso) ao
33	23546.014879/2025-71	Universidade de Brasília (UnB)	11/02/2025	26/02/2025
34	23546.001726/2025-64	Universidade Federal de Goiás (UFG)	08/01/2025	09/01/2025
35	23546.001729/2025-06	Universidade Federal de Catalão (UFCAT)	08/01/2025	27/01/2025
36	23546.001728/2025-53	Universidade Federal de Jataí (UFJ)	08/01/2025	14/01/2025
37	23546.001854/2025-16	Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT)	09/01/2025	14/01/2025
38	23546.001818/2025-44	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)	09/01/2025	20/01/2025
39	23546.001849/2025-03	Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)	09/01/2025	16/01/2025
40	23546.001697/2025-31	Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)	08/01/2025	27/01/2025
41	23546.001795/2025-78	Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	09/01/2025 e 17/01/2025 (Recurso)	17/01/2025 e 17/01/2025 (Resposta Recurso) ao
42	23546.001814/2025-66	Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG)	09/01/2025	14/02/2025
43	23546.001797/2025-67	Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI)	09/01/2025	29/01/2025
44	23546.001804/2025-21	Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)	09/01/2025	29/01/2025
45	23546.001795/2025-78	Universidade Federal de Lavras (UFLA)	09/01/2025	20/01/2025
46	23546.001810/2025-88	Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)	09/01/2025	27/01/2025
47	23546.001812/2025-77	Universidade Federal de São João del-Rei (FUNRei)	09/01/2025	23/01/2025
48	23546.001806/2025-10	Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)	09/01/2025	21/01/2025
49	23546.001801/2025-97	Universidade Federal de Uberlândia (UFU)	09/01/2025	16/01/2025
50	23546.001816/2025-55	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM)	09/01/2025	13/01/2025
51	23546.001732/2025-11	Universidade Federal de Viçosa (UFV)	08/01/2025	20/01/2025
52	23546.002078/2025-63	Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)	09/01/2025	17/01/2025
53	23546.002089/2025-43	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)	09/01/2025	22/01/2025
54	23546.002081/2025-87	Universidade Federal Fluminense (UFF)	09/01/2025	20/01/2025
55	23546.002085/2025-65	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)	09/01/2025	29/01/2025
56	23546.002474/2025-91	Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP)	10/01/2025	17/01/2025
57	23546.002470/2025-11	Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)	10/01/2025	14/01/2025
58	23546.002475/2025-35	Universidade Federal do ABC (UFABC)	10/01/2025	17/01/2025
59	23546.002074/2025-85	Universidade Federal do Paraná (UFPR)	09/01/2025	31/01/2025

60	23546.002072/2025-96	Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)	09/01/2025	16/01/2025
61	23546.002075/2025-20	Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA)	09/01/2025	15/01/2025
62	23546.002424/2025-11	Universidade Federal do Rio Grande (FURG)	10/01/2025	27/01/2025
63	23546.002436/2025-38	Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	10/01/2025	17/01/2025
64	23546.002450/2025-31	Universidade Federal de Pelotas (UFPel)	10/01/2025	20/01/2025
65	23546.002444/2025-84	Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)	10/01/2025	16/01/2025
66	23546.002453/2025-75	Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)	10/01/2025	24/01/2025
67	23546.002441/2025-41	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA)	10/01/2025	29/01/2025
68	23546.002460/2025-77	Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	10/01/2025	22/01/2025
69	23546.002463/2025-19	Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS)	10/01/2025 e 13/01/2025 (Recurso)	13/01/2025 e 13/01/2025 (Recurso)

Fonte: Elaborado pela autora

Após o recebimento das respostas, obteve-se o seguinte resultado: 100% das Universidades pesquisadas responderam à pesquisa. As questões de números 1, 2 e 4 foram respondidas por todas as Universidades (100%) e a questão nº 3 foi respondida por 68 Universidades (98,55%).

Foram interpostos cinco recursos para as Universidades Federais de Rondônia (UNIR); do Piauí (UFPI), de Sergipe (UFS); de Minas Gerais (UFMG) e da Fronteira do Sul (UFFS). Os recursos foram respondidos por todas as Universidades (100%).

A UNIR confirmou a implementação do PGMQ e explicou que a unidade (de auditoria) “ainda não realizou atualização dos manuais, regimento e demais avaliações necessárias para alcançar os níveis dos KPAs.”

A UFPI considerou como respondida à questão 4, especificando a situação de cada KPA na esfera de sua auditoria interna.

A UFS havia encaminhado com as informações um arquivo com documento diverso ao assunto da solicitação, contudo, atendeu ao pedido de informação integralmente.

A UFFS encaminhou anexos para a complementação das respostas às questões.

A UFMG manteve seu posicionamento ao não responder à questão de nº 3 sob o argumento de ser uma pergunta opinativa que não está no escopo da Lei de Acesso à Informação (LAI).

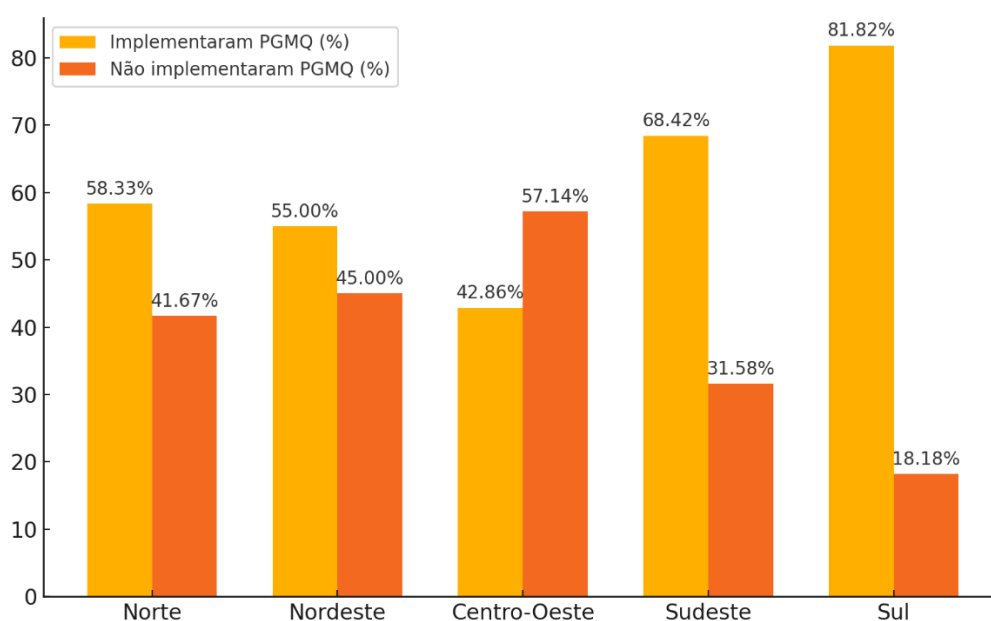
2.12.4 A Unidade de Auditoria Interna nas Universidades Federais brasileiras

Acerca da questão nº 1 todas as respondentes afirmaram ter uma unidade de auditoria interna, ressaltando que a UFBA afirmou que sua AI é denominada de Coordenadoria de Controle Interno.

2.12.5 A implementação do PGMQ nas AIs das Universidades Federais brasileiras

Ao que se refere à questão nº 2 o número de auditorias internas das universidades federais que implementaram o PGMQ foi de 43 (62,32%), enquanto 26 universidades afirmaram que o Programa ainda não está implementado (37,68%). Quando a análise da implementação do Programa é feita por região, verifica-se que as universidades que mais implementaram o PGMQ estão localizadas na Região Sul (81,82%) e as que menos implementaram estão na Região Centro-Oeste (42,86%).

Gráfico 2 – A implementação do PGMQ nas universidades federais



Fonte: Elaborado pela autora

2.12.6 Benefícios advindos com o PGMQ e óbices para a sua implementação

A questão nº 3 por ser aberta apresentou respostas variadas quanto aos desafios

enfrentados para a implantação do Programa, bem como os benefícios observados pelas universidades que o implementaram. Entre os óbices citados destacam-se: o baixo quantitativo de pessoal; a carga horária necessária para a dedicação ao Programa; a complexidade das atividades envolvendo o PGMQ; a necessidade de capacitação e de domínio de novas ferramentas; e problemas enfrentados nos *feedbacks* das avaliações internas.

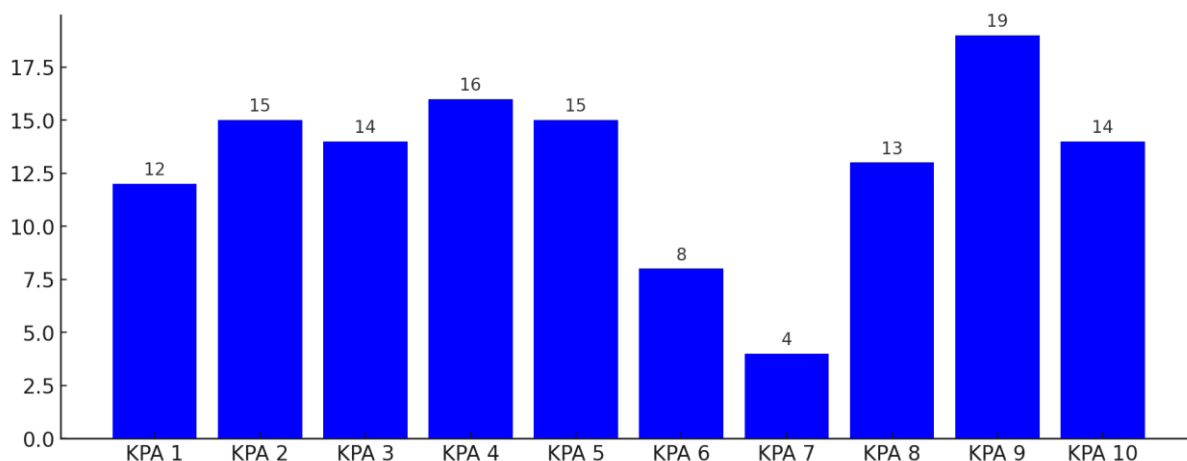
Acerca dos benefícios com a implementação do Programa, houve uma variedade maior de respostas, merecendo destaque: oportunidades de melhoria; avaliações internas e externas; planejamento estratégico; capacitação continuada; proximidade da Alta Administração; fortalecimento da governança; mapeamento dos processos e das necessidades da Unidade; padronização dos processos e fluxos.

2.12.7 Implementação dos KPAs do Nível 2 do IA-CM nas AIs das Universidades Federais brasileiras

Quanto à questão 4, um total de 23 auditorias internas das universidades federais (33,33%) informaram ter implementado um ou mais KPAs.

Ao que se refere à implementação dos KPAs nas auditorias internas pesquisadas obteve-se o seguinte número de ocorrências em que cada KPA foi citado: KPA 2.1 (Auditoria de conformidade): 12 vezes; KPA 2.2 (Desenvolvimento profissional individual): 15 vezes; KPA 2.3 (Pessoas habilitadas, identificadas e recrutadas): 14 vezes; KPA 2.4 (Práticas profissionais e processos estruturais): 16 vezes; KPA 2.5 (Plano de Auditoria baseado em prioridades da gestão): 15 vezes; KPA 2.6 (Orçamento operacional de AI): 8 (oito) vezes; KPA 2.7 (Plano de negócio de AI): 4 (quatro) vezes; KPA 2.8 (Gerenciamento dentro da atividade de AI): 13 vezes; KPA 2.9: (Fluxo de reporte de auditoria estabelecido) 19 vezes; e KPA 2.10 (Acesso pleno às informações, ativos e pessoas da organização): 14 vezes.

Gráfico 3 – Distribuição dos KPAs implementados nas Universidades Federais



Fonte: elaborado pela autora

Ao analisar os dados, verificou-se que o KPA 2.9 (Fluxo de reporte de auditoria estabelecido) foi o mais implementado, sendo citado por 19 instituições, enquanto o KPA 2.7 (Plano de Negócios de AI) o menos implementado, sendo mencionado apenas 4 quatro vezes.

2.13 Resultados obtidos X PGMQ da UnB

Com base nos dados coletados foi realizada uma análise comparativa do cenário atual do PGMQ das universidades federais brasileiras com o andamento atual das ações do PGMQ da AUD-UnB.

Ao que se refere à questão 1, verifica-se estarem as Universidades Federais em pleno atendimento quanto à manutenção de uma unidade de auditoria interna, conforme o disposto no art. 14 do Decreto nº 3.591/2000.

A respeito da questão 2, depreende-se da análise dos resultados que 26 das Universidades Federais ainda não instituíram o PGMQ, destacando-se a Região Centro-Oeste, onde menos da metade das Instituições pesquisadas (42,86%) afirmaram ter implementado o Programa, enquanto a Região Sul tem o maior número de UAIGs com o PGMQ implementado (81,82%).

A questão 3 buscou elucidar quais os motivos obstam a implementação do Programa nas unidades de auditoria interna que não o implementaram, bem como quais são as benesses observadas com a após implementado o PGMQ.

O primeiro motivo destacado como óbice à implementação do Programa trata do quadro reduzido de servidores. Sobre o assunto, em sua pesquisa sobre o perfil dos auditores nas Universidades Federais brasileiras, Rodrigues, Sampaio e Machado (2020) verificaram que 29 Instituições alegaram possuir um baixo quantitativo de servidores nas unidades de auditoria interna e somando a necessidade de servidores apresentada por essas IESs deveria haver um acréscimo de 118 servidores.

O Nível 2 do IA-CM não tem nenhum KPA relativo à quantidade adequada de auditores, contudo, o assunto é objeto do Nível 3 (Integrado), especificamente do KPA 3.3 - Coordenação de força de trabalho. “Atividade essencial 5 - Considerar outras estratégias de recursos (por exemplo, recrutamento, compartilhamento, terceirização etc.) quando necessário, se a capacidade de auditoria interna não é suficiente” (CGU; CONACI, 2023).

Acerca da situação do quadro de servidores da AUD-UnB, ressalta-se que recentemente (final de 2024 e início de 2025) houve uma recomposição em seu corpo técnico com a chegada de duas assistentes em administração e uma Economista. Esta última exerce as mesmas atribuições que os auditores, em razão da sua formação ser uma das exigidas para a atuação no cargo de auditor na UnB (Economia, Contabilidade e Direito).

O segundo desafio citado alude à carga horária necessária para a dedicação ao Programa. O Nível 2 do IA-CM não possui um KPA específico sobre o compromisso da auditoria interna com o estabelecimento de um programa de qualidade. Entretanto, o KPA 3.7 denominado Estrutura de gestão da qualidade do Nível 3 (Integrado) dispõe em sua Atividade Essencial 4: “Implementar e manter um programa de garantia e de melhoria de qualidade, que inclua monitoramento interno contínuo, bem como avaliações periódicas da qualidade, internas e externas” (CGU; CONACI, 2023). Sendo assim, a manutenção do PGMQ se mostra necessária desde os seus níveis iniciais, uma vez que precedem o alcance do Nível 3.

A respeito dessa questão, os PAINTs da AUD-UnB dos anos de 2020 a 2024 previam a seguinte carga horária de dedicação ao Programa para cada servidor:

Tabela 2 – Quantitativo de horas destinado ao PGMQ

Plano Anual de Auditoria Interna	Horas destinadas ao PGMQ
2020	360h por auditor
2021	360h por auditor
2022	360h por auditor

2023	540h por auditor
2024	540h por auditor

Fonte: Elaborado pela autora, com base no PAINTS 2020-2024 da UnB.

Contudo, no ano de 2025, houve uma mudança na distribuição da carga horária de trabalho dos servidores⁴ referentes às atividades envolvendo o PGMQ, ficando distribuída dessa forma:

Quadro 8 – Quantitativo de horas destinado à capacitação na AUD-UnB

Servidor(a)	Horas de trabalho PGMQ 2025
Auditora-Chefe	200 horas
Auditora-Chefe Adjunta	100 horas
Auditora 1	100 horas
Auditora 2	50 horas
Auditor 3	101 horas
Auditora 4	101 horas
Auditor 5	225 horas
Auditora 6	0 hora
Assistente em Administração 1	756 horas
Assistente em Administração 2	250 horas
Assistente em Administração 3	172 horas
TOTAL	2055 horas

Fonte: Elaborado pela autora, com base no PAINT da AUD-UnB 2025.

O terceiro quesito aborda a complexidade das atividades envolvendo o PGMQ. A esse respeito o IIARF (2009, p. 6, tradução nossa) traz os princípios observados pelo IA-CM asseverando que: “nem todas as organizações exigem a mesma capacidade ou sofisticação em auditoria interna. O nível apropriado será proporcional à natureza e complexidade da organização e aos riscos aos quais ela pode estar exposta. ‘Não existe um modelo único que

⁴ Insta informar que a Auditora 6 se encontra em afastamento para o Doutorado com previsão de retorno para este ano. Quanto à assistente em administração 4 e a Economista, estas ainda não se encontravam na AUD-UnB quando a prévia do PAINT 2025 foi encaminhada à CGU.

sirva para todos.”⁵

Por essa afirmação se entende que o nível de maturidade de cada auditoria interna será coerente com o exigido pelas atividades desempenhadas por aquela unidade. Sabe-se que entre as universidades federais brasileiras há várias particularidades a serem observadas, inclusive no que diz respeito ao tamanho, estrutura, orçamento, número de *campi* etc. Logo, a cada AI vai executar suas atividades baseando-se na realidade da instituição que integra.

No âmbito da AUD-UnB, uma das ações que merece destaque para auxiliar no enfrentamento das dificuldades surgidas no decorrer da manutenção do PGMQ diz respeito à realização de cursos ofertados pela CGU sobre o IA-CM.

No tocante ao quarto quesito, que concerne à necessidade de capacitação e de domínio de novas ferramentas, relaciona-se com o KPA 2.3 – Desenvolvimento Pessoal Profissional, o qual tem por objetivo garantir que os profissionais de auditoria desenvolvam e aprimorem constantemente suas competências (CGU, 2019).

Ainda sobre o referido item, o MOT (2017) prevê a realização de pelo menos 40 horas capacitação anual para os auditores internos governamentais promovendo o desenvolvimento contínuo de conhecimentos, habilidades e competências. O Manual também afirma ser de competência do responsável da auditoria interna mapear as deficiências e *gaps* no desempenho dos auditores internos e buscar mitigá-las por meio das ações de capacitação, inclusive com carga horária superior à recomendada, em razão das sucessivas mudanças pelas quais a auditoria vem atravessando.

No que tange ao item supra, a AUD-UnB recomenda aos seus servidores que sejam realizadas ao menos 60 horas de capacitação anuais, o que representa 33,33% acima do recomendado pelo MOT. Conforme disposto nos PAINTs de 2020-2024 foram atingidas as seguintes metas de capacitação pelos auditores internos da UnB:

Quadro 9 – Capacitações dos servidores da AUD-UnB

RAINT (ANO)	Servidor com mais horas de capacitação	Servidor com menos horas de capacitação	Média das horas de capacitação dos servidores da AUD-UnB	Total de horas de capacitação realizadas no período
2020	410 horas	0 (zero) hora	144 horas	1729 horas

⁵ No original: “Not every organization requires the same internal audit capability or sophistication. The appropriate level will be commensurate with the nature and complexity of the organization and the risks to which the organization may be exposed. ‘No one size fits all’.”

2021	409,5 horas	60 horas	124,75 horas	1497 horas
2022	215 horas	21 horas	93,27 horas	1026 horas
2023	434 horas	60 horas	133,63 horas	1470 horas
2024	478 horas	33 horas	130,54 horas	1436 horas

Fonte: elaborado pela autora, com base dos RAINTS AUD-UnB (2020-2024).

Depreende-se do quadro acima que a AUD-UnB vem superando as suas metas no que tange às ações de capacitação e já conta com o KPA 2.3, institucionalizado.

Sobre o quinto quesito, as respostas mencionaram as avaliações internas citando questões envolvendo o atraso no recebimento dos questionários de avaliação e o baixo número de respondentes. As avaliações internas e externas são uma parte importante do PGMQ e constam nos itens de 107 a 111 da IN nº 03 de 2017 com as seguintes orientações:

- Ser orientadas para a avaliação de qualidade e oportunidades de melhoria;
- Incluir monitoramento contínuo do desempenho das atividades da auditoria interna;
- Incluir autoavaliações ou avaliações periódicas por pessoas da organização que detenham conhecimento sobre a área de auditoria interna governamental;
- Ocorrer a cada cinco anos no caso da avaliação externa (ou autoavaliação submetida à uma validação externa independente, vedadas as avaliações recíprocas);
- Tanto a avaliação interna quanto a externa poderão ser conduzidas com base em estruturas e metodologias consolidadas;
- A UAIG deve definir a forma, a periodicidade e os requisitos das avaliações externas, bem como, as qualificações mínimas exigidas dos avaliadores externos, incluídos os critérios para evitar conflito de interesses.

A CGU também disponibiliza modelos de questionários de avaliação em sua página destinada ao PGMQ, a fim de contribuir com as atividades do Programa a serem desenvolvidas pelas UAIGs. Cabe a cada unidade de auditoria interna adaptar os alusivos modelos à realidade de suas respectivas Instituições.

No último ciclo de avaliação interna publicado, a AUD-UnB enviou questionários à Alta Administração, aos gestores, que tiveram suas unidades auditadas no ano de 2023, e à

equipe da própria auditoria interna, obtendo os resultados a seguir (Processo SEI n. 23106.138900/2019-64):

Quadro 10 – Percepção da Alta Administração sobre a atuação da AUD

Questões	Respostas
A atividade de auditoria interna, nos três eixos de atuação (consultoria e monitoramento, execução de auditorias e avaliação de controles internos e riscos), prestou serviços no ano de 2023 para melhoria da eficácia dos processos de governança, de gestão de riscos e de controles internos da UnB?	Concordo totalmente: 77,3% Concordo parcialmente 13,6% Não tenho opinião sobre esse ponto 9,1%
Os trabalhos realizados pela unidade de auditoria interna abordaram temas relevantes para o assessoramento da gestão da UnB no ano de	Concordo totalmente: 77,3% Concordo parcialmente 13,6% Não tenho opinião sobre esse ponto 9,1%
Os trabalhos de auditoria, programados no Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT 2023) e/ou requeridos pelo Conselho de Administração durante o ano, forneceram suporte para a tomada de decisão pela Alta Administração da UnB	Concordo totalmente 63,6% Concordo parcialmente 27,3% Não tenho opinião sobre esse ponto 9,1%
No ano de 2023, a atividade de auditoria interna agregou valor aos processos de governança, planejamento estratégico, plano de integridade e gestão de riscos da UnB.	Concordo totalmente 63,6% Concordo parcialmente 27,3% Não tenho opinião sobre esse ponto 9,1%

Fonte: AUD-UnB (Processo SEI n. Processo SEI n. 23106.138900/2019-64).

Observa-se que a maioria dos respondentes da Alta Administração concorda que a AUD-UnB contribui para a melhora da governança, da gestão dos riscos e do controle interno, além de abordar temas relevantes para a Instituição, fornecendo suporte e agregando valor aos processos de governança, planejamento estratégico, plano de integridade e gestão de riscos.

Quadro 11 – Percepção dos Gestores da UnB sobre os trabalhos da AUD

Questões	Respostas
Os trabalhos realizados pela AUD trataram de tema(s) relevante(s) da sua unidade.	Concordo totalmente 80% Concordo parcialmente 20%
Houve adequado entendimento com a sua unidade, no início dos trabalhos, sobre o principal objetivo pretendido.	Concordo totalmente 70% Concordo parcialmente 20% Discordo parcialmente 10%
Houve adequada explicação para a sua unidade, no início e durante os trabalhos, sobre os critérios utilizados pelos servidores da AUD.	Concordo totalmente 75% Concordo parcialmente 20% Discordo parcialmente 5%
Os prazos estabelecidos pelos servidores da AUD em Solicitações de Auditoria (S/A) ou demais requerimentos de apresentação de documentos, informações e/ou esclarecimentos, foram razoáveis a fim de possibilitar o pleno cumprimento pela unidade destinatária?	Concordo totalmente 50% Concordo parcialmente 40% Discordo parcialmente 10%
Em sua percepção, as contribuições produzidas nos trabalhos realizados são relevantes e detêm potencial para melhorar processos e causar um impacto positivo para a UnB.	Concordo totalmente 70% Concordo parcialmente 20% Discordo parcialmente 10%
As reuniões de apresentação do Relatório Preliminar de auditoria/consultoria/avaliação contribuíram para a construção de recomendações relevantes, oportunas e exequíveis.	Concordo totalmente 75% Concordo parcialmente 10% Discordo parcialmente 10%

	Não tenho opinião sobre esse ponto 5%
Os servidores da AUD demonstraram, durante a realização dos trabalhos, postura ética e profissional adequada.	Concordo totalmente 100%
Após a finalização das auditorias/consultorias/avaliações, sua unidade apresentou um plano de cumprimento das recomendações ou das propostas de soluções que foram acatadas.	Concordo totalmente 70% Concordo parcialmente 15% Discordo parcialmente 10% Não tenho opinião sobre esse ponto 5%

Fonte: AUD-UnB (Processo SEI n. 23106.138900/2019-64).

Quanto à percepção dos gestores, a maioria dos respondentes concordaram que a AUD-UnB desempenha um trabalho relevante; contribuiu para um entendimento melhor das unidades no início de cada trabalho; contribuiu de forma positiva para melhorar processos e causar impacto positivo; que a apresentação do Relatório Preliminar ajudou na construção das recomendações; que os servidores demonstraram ética e profissional no decorrer dos trabalhos e que as unidades auditadas apresentaram plano de cumprimento das recomendações e/ou propostas de soluções.

Apenas metade dos respondentes afirmou que os prazos concedidos para as respostas das Solicitações de Auditoria e apresentação de demais documentos foram razoáveis.

Quadro 12 – Percepção da equipe da AUD-UnB sobre sua atuação

Questões	Respostas
Os trabalhos realizados pela AUD alcançaram os objetivos pretendidos	Concordo totalmente 75% Concordo parcialmente 12,5% Não tenho opinião sobre esse assunto 12,5%
Os trabalhos realizados pela AUD trataram de tema(s) relevante(s) da unidade destinatária	Concordo totalmente 75% Concordo parcialmente 25%
Houve adequado entendimento com a unidade destinatária, no início dos trabalhos, sobre o principal objetivo pretendido	Concordo totalmente 75% Concordo parcialmente 12,5% Não tenho opinião sobre esse ponto 12,5%
Houve adequada explicação para a unidade destinatária, no início e durante os trabalhos, sobre os critérios utilizados pelos servidores da AUD	Concordo totalmente 75% Concordo parcialmente 12,5% Não tenho opinião sobre esse ponto 12,5%
As reuniões de apresentação do Relatório Preliminar de auditoria/consultoria/avaliação possibilitaram a reformulação de recomendações/propostas de soluções para que elas se tornassem mais oportunas e exequíveis, mesmo que a médio ou longo prazo.	Concordo totalmente 75% Concordo parcialmente 12,5% Não tenho opinião sobre esse ponto 12,5%
A intensidade e qualidade do processo de supervisão dos trabalhos, pelos gestores da AUD, foi adequada.	Concordo totalmente 87,5% Não tenho opinião sobre esse ponto 12,5%
Houve adequada alocação (quantidade e qualidade) de tempo, pessoal e recursos à etapa de planejamento dos trabalhos.	Concordo totalmente 75% Concordo parcialmente 12,5% Não tenho opinião sobre esse ponto 12,5%

Houve adequada alocação (quantidade e qualidade) de tempo, pessoal e recursos à etapa de execução dos trabalhos.	Concordo totalmente 62,5% Concordo parcialmente 25% Não tenho opinião sobre esse ponto 12,5%
A equipe de auditoria reuniu, coletivamente, conhecimento adequado e suficiente para a execução do trabalho.	Concordo totalmente 50% Concordo parcialmente 37,5% Não tenho opinião sobre esse ponto 12,5%
Após a finalização das auditorias/consultorias/avaliações, a unidade destinatária apresentou um plano de cumprimento das recomendações ou das propostas de soluções que foram acatadas.	Concordo parcialmente 75% Não tenho opinião sobre esse ponto 12,5% Concordo totalmente 12,5%
Após a conclusão das auditorias, o monitoramento das recomendações foi realizado adequadamente.	Concordo totalmente 100%

Fonte: AUD-UnB (Processo SEI n. 23106.138900/2019-64).

A respeito da percepção equipe de servidores da AUD-UnB sobre sua atuação, todas as respostas obtiveram um *feedback* positivo, demonstrando que há uma adequação na divisão das atividades executadas bem como no tocante aos recursos, pessoal, supervisão, monitoramento e adequação dos trabalhos realizados.

Os resultados alcançados demonstram que quanto aos óbices enfrentados para a devida implementação do PGMQ nas auditorias internas das universidades federais encontram-se superados pela AUD-UnB. Em acréscimo, observa-se a aderência das avaliações realizadas com o objetivo do KPA 2.4 - Plano de auditoria baseado nas necessidades da gestão e das áreas interessadas: “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*)” (CONACI, 2024, p. 23).

Quanto aos benefícios trazidos com a implementação do Programa o Quadro 13 apresenta aqueles que foram mais mencionadas pelas auditorias internas das universidades federais no geral em comparação com as práticas executadas pela AUD-UnB posteriormente à implementação PGMQ:

Quadro 13 – Benefícios do PGMQ nas Universidades Federais x Benefícios PGMQ UnB

Benefícios mencionados pelas AIs das Universidades Federais com relação ao PGMQ	Benefícios da AUD-UnB correlacionados com os das AIs das Universidades Federais
1. Avaliações internas e externas	1. Plano de Desenvolvimento da AUD-UnB (PD-AUD, 2023-2028) ⁶
2. Planejamento estratégico	2. PD-AUD
3. Capacitação continuada	3. Plano de Desenvolvimento de Pessoas da AUD-UnB (PDP-AUD, 2023-2026)

⁶ O Plano de Desenvolvimento da AUD-UnB (PD-AUD, 2023-2028) foi revisado no ano de 2025 com o objetivo de alinhá-lo ao Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade de Brasília (PDI-UnB 2023 a 2028).

4. Proximidade da Alta Administração	4. PD-AUD (2023-2028)
5. Fortalecimento da governança	5. PD-AUD; Plano de Comunicação da Auditoria Interna (PC-AUD, 2023-2026); Plano de Tecnologia da Informação da AUD-UnB (PDTIC-AUD) e Elaboração do Manual de Procedimentos Operacionais da AUD-UnB
6. Mapeamento dos processos e das necessidades da Unidade	6. Elaboração do Manual de Procedimentos Operacionais da AUD-UnB
7. Oportunidades de melhoria	7. PD-AUD; PDP-AUD; PC-AUD; PDTIC-AUD e Elaboração do Manual de Procedimentos Operacionais da AUD-UnB
8. Padronização dos processos e fluxos	8. Elaboração do Manual de Procedimentos Operacionais da AUD-UnB

Fonte: elaborado pela autora

Depreende-se da comparação acima a correlação dos benefícios do PGMQ observadas pelas unidades de auditoria interna das demais Instituições com as práticas adotadas pela AUD-UnB na execução do desenvolvimento do Programa e, principalmente, com a aderência ao IA-CM, tendo em vista que as atividades e ações desenvolvidas guardam simetria com os macroprocessos dispostos na Matriz do alusivo Modelo.

2.14 Conclusão e recomendações

A presente pesquisa teve como objetivo principal avaliar a aderência do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade da AUD-UnB no tocante ao Modelo IA-CM e, como objetivo secundário, verificar o cenário do PGMQ nas auditorias internas das demais universidades federais comparando com o da AUD-UnB.

Quanto ao objetivo geral, foram analisados os documentos e as ações executadas pela AUD-UnB ao longo dos cinco anos de implementação do PGMQ (2020-2024) e concluiu-se que referida unidade vem buscando a institucionalização dos KPAs do Nível o IA-CM, consoante demonstrado nas ações e documentos citados nesta pesquisa, em especial no que tange aos PAINTs, RAINTs e Planos citados.

No que se refere aos objetivos secundários, o cenário do PGMQ nas auditorias internas das universidades federais denota que ainda há um número considerável de instituições que não conseguiram implementar o Programa, porquanto das 69 auditorias internas pesquisadas, 43 afirmaram terem implementado o PGMQ e destas apenas 23 instituíram um ou mais KPAs. Para que esse cenário seja futuramente mais favorável são necessárias ações que contribuam para a mitigação dos empecilhos mencionados pelas respondentes, com destaque

para o número de auditores que compõem cada AI, respeitada a sua necessidade e complexidade, haja vista que uma vez a força de trabalho recomposta poderia contribuir com a carga horária necessária para a dedicação ao Programa, outro problema citado. Outro exemplo seria o investimento em capacitação da equipe de auditores, possibilitando estes a superarem as dificuldades relacionadas com a complexidade do Programa.

Ao se comparar o cenário do PGMQ das AIs das universidades federais com o da AUD-UnB, observa-se que os principais obstáculos destacados pelas demais instituições já foram superados pela AUD-UnB. Além disso, os benefícios mais frequentemente associados ao Programa convergem com os planos elaborados pela AUD-UnB, bem como com o desenvolvimento de seu Manual de Auditoria Interna.

No que concerne à contribuição da pesquisa para as políticas públicas no âmbito das auditorias internas das universidades federais, e em especial à AUD-UnB, sugere-se a implementação de uma Política de Acesso a pessoas, ativos e informações. Esta política, formalizada por meio de Resolução do Conselho de Administração da UnB e vinculada à atividade da Auditoria Interna, configura-se como um instrumento normativo replicável em outras instituições, mediante as adaptações necessárias às suas particularidades.

A sugestão de implementação de tal política se mostra pertinente em um cenário em que apenas 14 auditorias internas das universidades federais afirmaram ter implementado o KPA 2.10. Dessa feita, além de contribuir com o avanço da unidade para o Nível 2 do IA-CM, a Resolução estabelece procedimentos que, ao mesmo tempo que permitem aos auditores acessarem pessoas e informações imprescindíveis para determinada atividade, dispõe sobre a responsabilidade do auditor em zelar e resguardar a confidencialidade das informações obtidas.

Por fim, sugere-se para futuras pesquisas uma nova verificação do Nível IA-CM nas auditorias internas das universidades federais e quantas procederam à implementação do PGMQ, objetivando analisar se houve progresso nesses quesitos, tal como a superação dos óbices mencionados neste trabalho. Ademais, é pertinente que haja a disseminação do assunto, porquanto este tema de auditoria ainda carece de trabalhos acadêmicos, bibliografia etc., mesmo apesar de o IA-CM datar do ano de 2009 e o PGMQ de 2017 ainda são tópicos pouco explorados.

3. PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO (PTT)

O Produto Técnico Tecnológico proposto (PTT) consiste em um normativo que institui a Política de Acesso a pessoas, ativos e informações da Universidade de Brasília vinculada às atividades da auditoria interna. O objetivo do documento é formalizar o acesso pleno da auditoria interna às informações, ativos e pessoas da organização para garantir o alcance necessário à execução de suas atribuições, sempre em conformidade com a legislação vigente, especialmente no que diz respeito à guarda, ao sigilo e ao uso adequado das informações obtidas, conforme estabelecido pela Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) e pela Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018).

A instituição de uma Política de Acesso é pertinente, tendo em vista que quanto ao assunto consta apenas uma normatização genérica, estabelecida pela Resolução do Conselho de Administração da UnB nº 0021/2019 (UnB, 2019), prevendo que:

Art. 10. O desempenho das atividades da unidade de auditoria interna pressupõe acesso tempestivo e irrestrito a todo processo, documento ou informação produzido, armazenado ou recepcionado pela UnB, bem como a todas as suas dependências, equipamentos, produtos e instalações. (UnB, 2019)

Insta salientar que para além de contribuir com o desenvolvimento dos trabalhos da AUD-UnB, por se tratar de uma atividade relevante para o aumento da boa governança da Instituição, o PTT buscar oferecer sua contribuição para o Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade, com o consequente avanço em direção à obtenção da certificação do Nível 2 de Infraestrutura do IA-CM, dado que a norma sugerida contribuirá diretamente para a institucionalização do KPA 2.10 (Acesso plenos às informações, ativos e pessoas da Organização).

3.1 Descrição geral do produto

O produto é uma Resolução do Conselho de Administração instituindo uma Política de Acesso pleno a pessoas, ativos e informações vinculada à atividade de auditoria interna no âmbito da UnB. Para isso, o processo de elaboração do PTT foi constituído por 3 (três) etapas:

- Na primeira foi analisado o contexto do PGMQ da UnB e sua correlação com o Modelo IA-CM, incluindo também a análise dos normativos que tratam do Programa, em

destaque a IN n. 03 de 2017 da CGU e o *Internal Audit Capability Model for the Public Sector* (Modelo IA-CM).

- Na segunda etapa foram coletados dados sobre o PGMQ por meio de um questionário aplicado a todas as auditorias internas das Universidades Federais brasileiras (Apêndice A).

- Na terceira etapa: foi elaborada uma Minuta da Resolução do Conselho de Administração com base na Resolução do Conselho de Administração nº 0004/2019, que implementou a Gestão de Riscos da UnB, e na Portaria da Controladoria-Geral do Município de São Paulo – CGM nº 5 de 24 de janeiro de 2023, que instituiu a Política de Acesso às Informações, Ativos e Pessoas do Poder Executivo Municipal vinculada às atividades de auditoria interna da Coordenadoria de Auditoria Geral (AUDI) da Controladoria Geral do Município (CGM).

3.2 Base teórica utilizada

A auditoria interna é definida como uma atividade dotada de independência e objetividade a fim de realizar avaliação e consultoria, criada com o intuito de agregar valor e contribuir com o aperfeiçoamento das operações de uma organização, além de auxiliar esta última a alcançar os seus objetivos através de uma abordagem organizada e disciplinada à avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança (IIA, 2024).

O PTT elaborado tem como fundamento a Instrução Normativa nº 3 de 2017 da Controladoria-Geral da União (CGU), mais precisamente o seu Capítulo IV, Seção III – Gestão e Melhoria da Qualidade, parágrafos 106 a 114 porquanto trouxe a obrigatoriedade de implantação do PGMQ, Programa este implementado pela AUD-UnB em 2020 por meio do Ato da Auditoria nº 05/2020.

Ressalta-se que o PGMQ guarda simetria com o Modelo de Capacidade de Auditoria Interna para o Setor Público (*Internal Audit Capability Model for the Public Sector – IA-CM*), um *framework* reconhecido internacionalmente que serve para identificar os fundamentos indispensáveis para uma auditoria interna efetiva desenvolvido em 2009 pelo IIA

com apoio do Banco Mundial e posteriormente atualizado em 2017 (CONACI, 2024).

Conforme lição da própria CGU, “o PGMQ e o IA-CM são ferramentas complementares: enquanto o PGMQ é um programa voltado à melhoria contínua da qualidade, o IA-CM é um *framework* desenvolvido para mensurar os resultados das ações implementadas por esse programa.” (CGU, 2020).

Atualmente, das 69 universidades federais pesquisadas, 26 ainda não instituíram o PGMG em suas respectivas auditorias internas. Contudo, todas elas, incluindo as que já possuem o Programa instituído como a UnB, se encontram no Nível 1 (Inicial) do Modelo IA-CM. Tal nível é caracterizado por não ter uma auditoria estruturada; realizar auditorias isoladas ou de revisão de documentos; ter produtos que são dependentes de habilidades específicas; não possuir práticas profissionais além daquelas fornecidas pelas associações profissionais; ter um financiamento aprovado por gerência; ser composta por auditores de uma unidade organizacional maior e não deter capacidade estabelecida e onde não existe macroprocessos-chave (CGU; CONACI; 2023).

No caso da UnB em particular, dos 10 (dez) KPAs imprescindíveis para o alcance do Nível 2 (Infraestrutura), a AUD-UnB ainda carece da implementação de 3 (três), dos quais aqui destaca-se o KPA 2.10 (Acesso pleno às informações, ativos e pessoas da organização) foco deste trabalho.

3.3 Relevância do produto

O PTT proposto consistirá na elaboração de uma minuta de Resolução inovadora no âmbito da Universidade de Brasília. Esse documento contemplará diretrizes, procedimentos, princípios e objetivos, visando implementar uma política de acesso integral às pessoas, ativos e informações que se fizerem pertinentes no decorrer da execução das atividades de auditoria interna, possibilitando inclusive ampliar o escopo dos temas objeto das auditorias.

Logo, demonstra-se que o PTT em voga está em concordância com a linha de pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP) da UnB, porquanto se caracteriza como um marco teórico normativo, propondo a edição de uma norma que poderá ser replicada em outras universidades federais brasileiras.

3.3.1 Complexidade e Aderência

A norma sugerida trata-se de um produto de alta complexidade. Essa complexidade se verifica no fato de que a edição do documento proposto envolve não apenas a AUD-UnB como também a Alta Administração, representantes docentes, discentes e técnicos administrativos com direito a voto no Conselho de Administração (CAD).

No tocante à aderência, conforme já disposto anteriormente, o Produto guarda relação com a linha de atuação deste programa de pós-graduação, uma vez que visa auxiliar a AUD-UnB a melhorar o desempenho de suas atividades, com consequente instituição de mais um KPA, aproximando a unidade AUD-UnB da certificação do Nível 2 do IA-CM.

3.3.2 Potencial inovador

A nova norma se configura como uma inovação incremental, se caracteriza por inserir melhorias a produtos e processos preexistentes (Tironi; Cruz, 2008), tendo em vista que quanto ao assunto consta uma normatização, ainda que genérica, estabelecida pela Resolução do Conselho de Administração da UnB nº 0021/2019, prevendo que:

Art. 10. O desempenho das atividades da unidade de auditoria interna pressupõe acesso tempestivo e irrestrito a todo processo, documento ou informação produzido, armazenado ou recepcionado pela UnB, bem como a todas as suas dependências, equipamentos, produtos e instalações. (UnB, 2019)

Dessa forma, o potencial inovador do PTT está demonstrado no aprimoramento da gestão de riscos, com a instituição de uma política de acesso mais ampla, permitindo à AUD-UnB mais ferramentas para prosseguir na busca da qualidade contínua dos seus trabalhos.

Insta salientar também, que o normativo sugerido guarda semelhança com a Portaria da Controladoria-Geral do Município de São Paulo – CGM nº 5 de 24 de janeiro de 2023, que instituiu a Política de Acesso às Informações, Ativos e Pessoas do Poder Executivo Municipal vinculada às atividades de auditoria interna da Coordenadoria de Auditoria Geral (AUDI) da Controladoria Geral do Município (CGM), documento na qual se baseou, contudo, as alterações e inclusões realizadas foram voltadas especificamente para a AUD-UnB. Frisa-se o fato de não ter sido localizado nos sítios das auditorias internas das Universidades Federais documento semelhante à Portaria citada.

A norma sugerida é inédita na Universidade de Brasília, uma vez que não há nenhuma Resolução na instituição sobre o tema abordado.

3.3.3 Aplicabilidade

O produto proposto não restringe a sua aplicação à AUD-UnB, porquanto todas as auditorias das universidades federais devem manter um Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade complementar ao IA-CM, onde este dispõe em sua matriz o KPA 2.10, cuja implementação tem como objetivo fornecer à auditoria interna acesso integral e livre de interferências na determinação do escopo, na execução do seu trabalho e na comunicação dos resultados obtidos (CONACI, 2024).

A sua aplicabilidade em outras instituições provavelmente possuirá o mesmo grau de complexidade em virtude de ser uma norma que deve ser submetida à apreciação de um Conselho Superior da Universidade Federal ao qual a unidade de auditoria interna é vinculada. Por derradeiro, deverão ser observadas as especificidades aplicadas à cada auditoria interna.

3.3.4 Impacto Social

A presente pesquisa teve como base o Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) e o Modelo de Capacidade de Auditoria Interna para o Setor Público (IA-CM), este último um instrumento referencial internacionalmente reconhecido e, ao final, foi proposta uma Resolução que institui a Política de Acesso a Pessoas, Ativos e Informações da UnB vinculada à AUD-UnB. Esta política se alinha ao macroprocesso 2.10 do IA-CM e tem como objetivo formalizar o acesso pleno da auditoria interna às informações, ativos e pessoas da organização para garantir o alcance necessário à execução de suas atribuições, em conformidade com a legislação vigente, especialmente no que diz respeito à guarda, ao sigilo e ao uso adequado das informações obtidas. Destaca-se o caráter inovador do normativo sugerido no contexto da UnB, bem como a possibilidade de sua aplicabilidade ser estendida a outras auditorias internas de universidades federais, em especial àquelas que ainda não tenham institucionalizado o macroprocesso 2.10 do IA-CM.

3.3.5 Impacto Potencial

A pesquisa identificou o seguinte cenário: das 69 universidades federais do Brasil, 43 implementaram o PGMQ. Dentre essas, 23 institucionalizaram um ou mais KPAs, e, por fim, 14 afirmaram ter implementado especificamente o KPA 2.10, quais sejam: Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB); Universidade Federal de

Campina Grande (UFCG); Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF); Universidade Federal de Lavras (UFLA); Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS); Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); Universidade Federal de Pernambuco (UFPE); Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP); Universidade Federal do Cariri (UFCA); Universidade Federal do Ceará (UFC); Universidade Federal do Piauí (UFPI); Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB); Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM); Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA).

De acordo com o IA-CM, para verificar a institucionalização de um macroprocesso é salutar observar as atividades essenciais que o compõem. No art. 10 do Regimento Interno da AUD-UnB (UnB, 2019) há a previsão de acesso irrestrito às atividades e bens necessários para a execução das atividades de auditoria interna, todavia, observa-se que esta previsão atende somente à atividade essencial⁷ nº 2 do KPA 2.10. O Produto Técnico-Tecnológico proposto atende as demais atividades essenciais (3, 4 e 5) faltantes para a institucionalização do KPA 2.10 na AUD-UnB. O quadro abaixo dispõe a atual situação do macroprocesso 2.10 na AUD-UnB, bem como a sua previsão normativa nas 14 auditorias internas das instituições retromencionadas:

Quadro 14 – Atendimento das atividades essenciais do KPA 2.10

Atividade essencial	Previsão no PTT	Previsão do Regimento Interno da AUD-UnB	Previsão nos Regimentos Internos das auditorias internas afirmaram ter implementado o PGMQ e o KPA 2.10
2 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.	—	Art. 10 O desempenho das atividades da unidade de auditoria interna pressupõe acesso tempestivo e irrestrito a todo processo, documento ou informação produzido, armazenado ou recepcionado pela UnB, bem como a todas as suas dependências, equipamentos, produtos e instalações.	Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB): Regimento Interno da Auditoria Interna da UNILAB, artigos 11 e 27, parágrafo único. Universidade Federal de Campina Grande (UFCG): Regimento Interno da Auditoria Interna da UFCG, art. 13.
3 Estabelecer uma política relacionada à autoridade específica da atividade de auditoria interna com respeito ao acesso total, livre e irrestrito aos registros da organização, às propriedades físicas e ao pessoal, relacionados a	Resolução do Conselho de Administração (CAD) que institui uma Política de Acesso a pessoas, ativos e informações da Universidade de	—	Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF): Estatuto da Auditoria Interna da UFJF, art. 17. Universidade Federal de Lavras (UFLA): Regimento Interno da Auditoria Interna da UFLA, art. 25. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS): Regimento

⁷ A contagem das atividades essenciais do KPA se inicia no nº 2, pois o nº 1 diz respeito ao Objetivo do KPA.

qualquer operação da organização.	Brasília vinculada à atividade da Auditoria Interna da UnB		Interno da Auditoria Interna da UFMS, art. 20. Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG): Regimento Interno da Auditoria Interna da UFMG, art. 11.
4 Estabelecer procedimentos para acessar formalmente tais registros, propriedades físicas e pessoal, relacionados a qualquer operação da organização.	art. 2º, § 2º e seguintes; art. 3º	—	Universidade Federal de Pernambuco (UFPE): Regimento Interno da Auditoria Interna da UFPE, art. 21, parágrafo único.
5 Estabelecer procedimentos para seguir quando o gestor decide não divulgar documentos necessários aos trabalhos de auditoria interna.	artigos 11 a 13	—	Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP): Regimento Interno da Auditoria Interna da UNIFESP, art. 4º, inciso X. Universidade Federal do Cariri (UFCA): Regimento Interno da Auditoria Interna da UFCA, art. 22, parágrafo único. Universidade Federal do Ceará (UFC): art. 10, parágrafo 2º. Universidade Federal do Piauí (UFPI): Regimento Interno da Auditoria Interna da UFPI, art. 22, parágrafo 2º. Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB): Regimento Interno da Auditoria Interna da UFRB, art. 4. Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM): Regimento Interno da Auditoria Interna da UFVJM, art. 2º, parágrafo 2º. Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA): Regimento Interno da Auditoria Interna da UFRA, art. 7º, inciso I.

Fonte: Elaborado pela autora, com base no Roteiro para avaliação do IA-CM (CGU, 2019), no RI da AUD-UnB, no questionário dirigido via FalaBR e nos sites das auditorias internas das universidades citadas.

Sendo assim, o PPT resultante deste trabalho poderá representar uma boa prática para as outras 29 auditorias internas das universidades que instituíram o seu Programa de Qualidade, mas ainda não detêm esse KPA implementado; contribuir com aquelas que não possuem todas as atividades essenciais do KPA 2.10 institucionalizadas e auxiliar aquelas que não têm PGMQ.

Destaca-se ainda que o KPA 2.10 representa 6,1% da totalidade de 10 KPAs e 66 atividades essenciais que constituem o Nível 2 do IA-CM, sendo assim, a AUD-UnB passaria de 71,2% de KPAs do Nível 2 institucionalizados para um total de 77,6%.

Com o aumento da institucionalização de KPAs a AUD-UnB avançará mais um passo rumo à avaliação externa para a obtenção da certificação do Nível 2 do IA-CM.

3.3.6 Documentos comprobatórios e evidências

Com o intuito de comprovar e evidenciar a aplicabilidade do produto sugerido, o apêndice A traz o questionário aplicado às auditorias internas das universidades federais, incluindo a UnB.

O apêndice B traz como PTT a Minuta de Resolução do Conselho de Administração da UnB, tratando-se de um marco regulatório inovador na UnB, nos termos exigidos pelo PPG-GIPP. Ressalta-se que não foi sugerido um fluxograma processual para a aprovação da Resolução porquanto a Secretaria de Órgãos Colegiados da UnB (SOC) informou não que “não existe fluxo formalizado para a aprovação de uma Resolução no CAD” (FalaBR, 2025).

REFERÊNCIAS

- ARRUDA, Daniel G.; ARAÚJO, Inaldo da Paixão S. **Fundamentos da auditoria: a auditoria das demonstrações financeiras em um contexto global**. São Paulo: SRV Editora LTDA, 2012. E-book. ISBN 9788502163393. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502163393/>. Acesso em: 15 mai. 2024.
- ASSIS, Lilian Bambirra; ANDRADE, Juliana Oliveira; NETO, Antônio Carvalho; TANURE, Betânia Tanure; CARRIERI, Alexandre Carrieri. O Isomorfismo entre Executivos nas Maiores Empresas Brasileiras. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, Juiz de Fora, v. 3, n. 1, p. 95-107, 2010. ISSN 1983-8220. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202010000100010. Acesso em: 13 mai. 2025.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **ABNT NBR ISO 31000:2018: Gestão de riscos – Diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018. Disponível em: https://dintegcgc.in.saude.gov.br/attachments/download/23/2018%20-%20Diretrizes%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos_ABNT%20NBR%20ISO%2031000.pdf. Acesso em: 26 fev. 2025.
- ATTIE, William. **Auditoria Conceitos e Aplicações**, 7ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2018. E-book. p. 6. ISBN 9788597017229. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597017229/>. Acesso em: 28 jan. 2025.
- BANCO MUNDIAL. **Corporate Governance: a framework for implementation**. Washington: Banco Mundial, 2000. Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/pt/831651468781818619/pdf/30446.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2024.
- BILHIM, João Abreu de Faria. **Ciência da Administração e Fundamentos da Administração Pública**. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP). Lisboa: Gráfica 99, Ltda, 2013. Disponível em: https://issuu.com/editorial-iscsp.ulisboa/docs/ciencia_da_administracao. Acesso em: 1 ago. 2024.
- BRASIL. CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Instrução Normativa nº 03, de 09 de junho de 2017**. Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/auditoria-e-fiscalizacao/pgmq/arquivos/in-sfc-03-2017-referencial-tecnico.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2024.
- BRASIL. CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Instrução Normativa nº 05, de 27 de agosto de 2021**. Brasília: CGU, 2021. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/66718/4/IN_5_2021.pdf. Acesso em: 24 jul. 2024.
- BRASIL. CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Manual do Fala.BR: módulo de acesso à informação**. Brasília, DF: Controladoria-Geral da União, 2020. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/46648/1/Manual_FalaBr_SIC_versao2.pdf. Acesso em: 12 fev. 2025.
- BRASIL. CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Pedido de acesso à informação nº 23546.034749/2025-55**, via FalaBR. Brasília, 8 abr. 2025.
- BRASIL. CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Portaria nº 777, de 18 de fevereiro de 2019**. Publica a Deliberação da Comissão de Coordenação de Controle Interno – CCCI nº 01/2019, que trata da utilização das metodologias Internal Audit Capability Model (IA-CM) e

Quality Assessment (QA), do Instituto dos Auditores Internos (IIA). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 34, p. 49, 19 fev. 2019. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41360/11/Portaria_CCCI_777_2019.pdf. Acesso em: 7 jun. 2025.

BRASIL. CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Programa de Gestão da Qualidade da Atividade de Auditoria Interna Governamental – PGMQ**. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/auditoria-e-fiscalizacao/pgmq>. Acesso em: 14 abr. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000**. Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3591.htm. Acesso em: 27 mai. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 7.724, de 28 janeiro de 2012**. Regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7724.htm. Acesso em: 2 mar. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 nov. 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 6 abr. 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Controladoria-Geral da União, 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/acesso-a-informacao/governanca/Gestao-de-Riscos/biblioteca/Normativos/instrucao-normativa-conjunta-no-1-de-10-de-maio-de-2016-imprensa-nacional.pdf/view>. Acesso em: 2 mar. 2025.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 12 dez. 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm. Acesso em: 6 abr. 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999**. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 1º fev. 1999. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19784.htm. Acesso em: 6 abr. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/12527.htm. Acesso em: 3 abr. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 15 ago. 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/13709.htm. Acesso em: 3 abr. 2025.

BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial Básico de Governança Organizacional**. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacional_3_edicao.pdf. Acesso em: 16 jul. 2025.

CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria, Contabilidade e Controle Interno no Setor Público**, 7ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2018. E-book. p.335. ISBN 9788597018455. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597018455/>. Acesso em: 28 jan. 2025.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. 2002. Disponível em: <https://conteudo.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/0001/3935.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2024.

Conselho Federal de Contabilidade (CFC). Norma Brasileira de Contabilidade Técnica TI 01 – Perícia Contábil. Brasília, 2012. Disponível em: <https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/nbc-ti-de-auditoria-interna/>. Acesso em: 3 mar. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE CONTROLE INTERNO (CONACI). **Acordo de Cooperação Técnica nº 474/2018. Relatório Final**. 2020. Disponível em: <https://conaci.org.br/wp-content/uploads/2021/09/Relatorio-Final-ACT-474-2018.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE CONTROLE INTERNO (CONACI). **Acordo de Cooperação Técnica nº 474/2018. Relatório Final**. 2020. Disponível em: <https://conaci.org.br/wp-content/uploads/2021/09/Relatorio-Final-ACT-474-2018.pdf>. Acesso em: 6 fev.2025.

CONSELHO NACIONAL DE CONTROLE INTERNO (CONACI). **Entendimentos da Câmara Técnica de Auditoria e IA-CM do Conaci sobre os Macroprocessos-chave (KPA) do nível 2 do Modelo IA-CM**. [S.l.]: CONACI, 2024. Disponível em: <https://conaci.org.br/wp-content/uploads/2024/12/Entendimentos-Nivel-2-IA-CM-2024.11.07-2.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE CONTROLE INTERNO (CONACI). **MATRIZ IA-CM**. 2021. Disponível em: <https://conaci.org.br/wp-content/uploads/2021/09/ia-cm-matriz-com-kpa.jpg>. Acesso em 27 abr. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE CONTROLE INTERNO (CONACI). **O que é IA-CM?** 2024. Disponível em: <http://conaci.org.br/ia-cm>. Acesso em 27 abr. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE CONTROLE INTERNO (CONACI). **Entendimentos da Câmara Técnica de Auditoria e IA-CM o Conaci sobre os Macroprocessos-chave (KPA) do Nível 2 do Modelo IA-CM**. Brasília: 2024. Disponível em: <https://conaci.org.br/wp-content/uploads/2024/12/Entendimentos-Nivel-2-IA-CM-2024.11.07-2.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2025.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). **Manual de orientações técnicas**. Brasília: Controladoria Geral da União, 2017. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/64815>. Acesso em: 2 mar. 2025.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **IA-CM: Modelo de Capacidade de Auditoria Interna | Parte 1**. [S.l.]: YouTube, 13 jul. 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=McoTH9y7Obs&list=PLza4j-cmtgBb7XI19BiMz2g-bH7jZAbw2>. Acesso em: 3 mar. 2025.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Relatório de validação externa da autoavaliação no grau de capacidade de nível 2 do modelo IA-CM da Controladoria Geral da União – CGU**. Washington: Banco Mundial, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2022/11/cgu-recebe-certificacao-no-nivel-2-do-modelo-ia-cm-pelo-banco-mundial/relatorio-banco-mundial-validacao-cgu-iacm-nivel-2.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Roteiro para avaliação do IA-CM**. Brasília: 2019. Disponível em: https://cgugovbr-my.sharepoint.com/:x:/g/personal/leonardo_donin_cgu_gov_br/EdZEw3YXZ-RJhLEA085YsCIB1MnnaKFJnlGWY7c64TJLjw?rttime=E7PQqzr61kg. Acesso em: 24 mai. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). CONSELHO NACIONAL DE CONTROLE INTERNO (CONACI). **Estudo comparativo entre os requisitos do IA-CM e as Normas Internacionais para a prática de Auditoria Interna**. Brasília: 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/auditoria-e-fiscalizacao/arquivos/EstudoComparativoentreosRequisitosdoIACMeasNormasInternacionaisparaaPraticadaAuditoriaInterna.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2024.

DIMAGGIO, Paul Joseph; POWELL, Walter W. *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 45, n. 2, p. 74–89, 2005. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37123>. Acesso em: 2 abr. 2025.

FALA BR. **Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação**. Disponível em: <https://www.falabr.gov.br/>. Acesso em: 29 jan. 2025.

FARIAS, Germano de Oliveira; VAN BELLEN, Hans Michael. Avaliação da Qualidade Interna da Auditoria Interna: Uma Análise do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna para o Setor Público - IA-CM. **Revista Estudo & Debate**, Lajeado, v. 30, n. 1, 2023a. ISSN 1983-036X. DOI: <http://dx.doi.org/10.22410/issn.1983-036X.v30i1a2023.3246>. Disponível em: <https://www.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/3246/2051>. Acesso em: 6 fev. 2025.

FARIAS, Germano de Oliveira; VAN BELLEN, Hans Michael. Avaliando a qualidade da auditoria-geral do sistema único de saúde – AUDSUS a partir do modelo IA-CM. **Caderno de Administração**, v.31, n.1, jan.-jun./2023b. DOI: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v31i1.67119>. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/67119/751375156244>. Acesso em: 6 fev. de 2025.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. p.26. ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/>. Acesso em: 16 abr. 2025.

HIRAMA, Kechi. **Engenharia de Software**. Rio de Janeiro: GEN LTC, 2011. E-book. p.175. ISBN 9788595155404. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595155404/>. Acesso em: 3 mar. 2025.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA). **Declaração de posicionamento do IIA. O papel da auditoria interna na governança corporativa**. 2018. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/ippf/downloads/declarao-de-pos-ippf-00000006-14062018163019.pdf>. Acesso em: 7 fev.2025.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA). **Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector (IA-CM Assessment Tool)**. Disponível em: <https://www.theiaa.org/en/promotions/bookstore/IA-CM/>. Acesso em: 28 jul. 2024.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA). **Modelo das três linhas do IIA 2020**. Uma atualização das três linhas de defesa. 2020. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20082020141130.pdf>. Acesso em: 5 abr. de 2024.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA). **Normas Globais de Auditoria Interna**. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/globalinternala-editorHTML-00000008-07052024134230.pdf>. Acesso em: 3 jul. de 2024.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS RESEARCH FOUNDATION (IARF). **Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector**. 2009. Disponível em: <https://tinyurl.com/5xahy6hc>. Acesso em: 14 mar. 2025.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL. **Conceito de Auditoria Interna**. Disponível em: <https://tinyurl.com/5n83kume>. Acesso em: 7 fev. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640>. Acesso em: 7 jun. 2024.

LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. ISBN 9788597026580. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026580/>. Acesso em: 07 jul. 2025.

LINS, Luiz dos S. **Auditoria**, 4ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597011807. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597011807/>. Acesso em: 3 jul. 2024.

MARTINS, Vinicius Abilio; JEREMIAS JUNIOR, Jair; ENCISO, Luis Fernando. **Conflitos de agência, governança corporativa e o serviço público brasileiro: um ensaio teórico**. Revista de Governança Corporativa, São Paulo, v. 5, n. 1, 2021. DOI: <https://doi.org/10.21434/IberoamericanJCG.v5i1.25>. Disponível em: <https://iberoamericancg.org/Journals/article/view/25/40>. Acesso em: 8 mar. 2025.

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no Setor Público**. São Paulo: Grupo GEN, 2010. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015997/>. Acesso em: 20 abr. 2024.

MENDES, Aline Rocha; BILHIM, João Abreu de Faria; COSTA, Abimael de Jesus Barros. Contribuições da Auditoria Interna para a Governança das Universidades Federais Brasileiras. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 28, n. 00, p. e023018, 2024. DOI: 10.22633/rpge.v28i00.17644. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/17644>. Acesso em: 1 ago. 2024.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA; CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Revista da CGU**. Brasília, DF, v. 10, n. 16, jan./jun. 2018. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/34421/14/V10_n16_Descobrimdo.pdf. Acesso em: 3 mar. 2025.

NIYAMA, Jorge K. **Teoria Avançada da Contabilidade**. Rio de Janeiro: Atlas, 2014. E-book. p.149. ISBN 9788522489190. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522489190/>. Acesso em: 19 abr. 2025.

OLIVEIRA, Raíza Caroline Salvador de. **Avaliação da implementação do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) no aperfeiçoamento das auditorias internas das Instituições Federais de Ensino Superior da UFRB e da UFRN**. Orientador: Richard Medeiros de Araújo. 2023. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública). Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2023. Disponível em:

https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/57244/1/AvaliacaoimplementacaoPrograma_Oliveira_2023.pdf. Acesso em: 28 jan. 2024.

PIMPÃO, Fábio. **Novas Normas Globais de Auditoria Interna: Mudanças Impactos e Desafios para as Instituições Públicas**. Brasília: 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/04/16-08-10-h-fabio-pimpao.pdf>. Acesso em: 8 abr. 2025.

PRADO, Roberta N. **Governança Corporativa**. v. III. Rio de Janeiro: Saraiva Jur, 2023. E-book. p.8. ISBN 9786553625129. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786553625129/>. Acesso em: 6 abr. 2025.

RODRIGUES, Josivane Costa; SANTOS, Tiago Mota; NIYAMA, Jorge Katsumi; SOUZA, Acilon Batista de. As ações da auditoria interna da Universidade de Brasília após a instrução normativa nº 3/2017 da Controladoria-Geral da União. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 109–132, 2020. DOI:10.32586/rcda.v18i2.615. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/615>. Acesso em 5 mai. 2024.

RODRIGUES, Rubens Carlos; SAMPAIO, Thicia Stela Lima; MACHADO, Marcus Vinícius Veras. O Perfil da Auditoria Interna nas Universidades Federais Brasileiras. **Rev. FSA**, Teresina, v. 17, n. 10, art. 6, p. 97-124, out. 2020 ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983 <http://dx.doi.org/10.12819/2020.17.10.6>. Disponível em: <http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/2115>. Acesso em: 5 Mar. 2025.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 7ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2014. E-book. ISBN 9788522493067. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522493067/>. Acesso em: 1 jun. 2024.

SALES, Elana Carla de Albuquerque Silva; PETER, Maria da Gloria Arrais; MACHADO, Marcus Vinícius Veras; NASCIMENTO, Cicero Philip Soares do. Governança no setor público segundo a IFAC – estudo nas Universidades Federais Brasileiras. **Brazilian Journals of Business**. Curitiba, v. 2, n. 2, p.1477-1495, abr./jun. 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/11505/9603>. Acesso em: 5 mai. 2024.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, María D. P B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. E-book. ISBN 9788565848367. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788565848367/>. Acesso em: 07 jul. 2025.

SÃO PAULO (Município). Controladoria Geral do Município. **Portaria CGM nº 5, de 24 de janeiro de 2023**. Institui medidas de integridade e prevenção à corrupção no âmbito da administração pública municipal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-controladoria-geral-do-municipio-cgm-5-de-24-de-janeiro-de-2023>. Acesso em: 26 mar. 2025.

SOUSA, Natália Gonçalves de. **A eficácia das unidades de auditoria interna nas universidades federais brasileiras: análise sobre a percepção de membros da auditoria interna e alta administração**. Orientador: Abimael de Jesus Barros Costa. 2019. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE), Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCont). Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/38543/1/2019_Nat%c3%a1liaGon%c3%a7alvesdeSousa.pdf. Acesso em 28 jan. 2024.

SOUZA, Frederico Pinto de; LOUZADA, Fabiano da Rocha. **O modelo de três linhas de defesa para uma gestão eficaz de riscos no âmbito do Poder Executivo do Estado do Espírito Santo**. Revista da CGU. Brasília, v. 9, n. 15, p. 659-681, jul/dez. 2017 Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/101/pdf_40. Acesso em 10 mai. 2024.

THOMAZI, Thomaz; PEREIRA BONFIM, Mariana. O Modelo IA-CM nas Instituições Associadas ao CONACI: Facilidades e Dificuldades na Implementação. **Revista Estudo & Debate**, [S. l.], v. 31, n. 4, 2024. DOI: 10.22410/issn.1983-036X.v31i4a2024.3910. Disponível em: <https://univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/3910>. Acesso em: 2 jul. 2025.

TIRONI, Luís F.; CRUZ, Bruno de O. **Inovação incremental ou radical: há motivos para diferenciar? Uma abordagem com dados da Pintec**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2008. (Texto para Discussão, nº 1360). Disponível em: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/90924/1/584775334.pdf>. Acesso em: 3 abr. 2025.

TORRES, Luis F. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2013. E-book. p.81. ISBN 9788595155534. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595155534/>. Acesso em: 3 mar. 2025.

UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA (UNILAB). **Resolução CONSUNI/UNILAB nº 20 de 22 de abril de 2021**. Reedita, com alterações, o Regimento Interno da Unidade de Auditoria Interna Governamental (UAIG) da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira. Redenção: Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira. Conselho Universitário, 2021. Disponível: <https://unilab.edu.br/wp-content/uploads/2021/04/novo-Regimento-Interno.pdf>. Acesso em 9 jun. 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Resolução do Conselho Diretor de nº 0021/1986**. Cria a Auditoria Interna da Universidade de Brasília. Brasília: Universidade de Brasília; Conselho Diretor, 1986. Disponível em: <https://www.auditoria.unb.br/destaques/46-memoria>. Acesso em: 7 jun. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Ato da Auditoria Interna nº 0006/2025, de 3 de fevereiro de 2025**. Reconduzir comissão para implementação do Plano de Gestão e Melhoria da Qualidade - PGMQ para o ano de 2025. Brasília: Universidade de Brasília; Auditoria Interna, 2025. Disponível em: https://auditoria.unb.br/images/SEI_UnB_-_12342572_-_Ato.pdf. Acesso em: 6 jun. 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Ato da Auditoria Interna nº 002/2020, de 11 de março de 2020**. Prorrogar os trabalhos da Comissão para elaboração de Projeto de Implementação do "Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ)", conforme metas do Planejamento Estratégico da Auditoria Interna (2019-2022). Brasília: Universidade de Brasília; Auditoria Interna, 2020b. Disponível em: <https://auditoria.unb.br/images/pdf/5099308.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Ato da Auditoria Interna nº 004/2024, de 26 de fevereiro de 2024**. Constitui comissão para implementação do Plano de Gestão e Melhoria da Qualidade - PGMQ para o ano de 2024. Brasília: Universidade de Brasília; Auditoria Interna, 2024. Disponível em: https://www.auditoria.unb.br/images/pdf/Atos_2024/SEI_10961553_Ato_AUD_04.pdf. Acesso em: 21 abr. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Ato da Auditoria Interna nº 005/2020, de 26 de maio de 2020**. Institui o Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade da Atividade de Auditoria Interna da unidade de Auditoria Interna da Universidade de Brasília. Brasília:

Universidade de Brasília; Auditoria Interna, 2020c. Disponível em: <https://www.auditoria.unb.br/images/pdf/4624530.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Ato da Auditoria Interna nº 006/2023, de 14 de abril de 2023**. Constituição da Comissão do PGMQ 2023. Brasília: Universidade de Brasília; Auditoria Interna, 2023. Disponível em: https://auditoria.unb.br/images/pdf/Atos_2023/SEI_23106.138900_2019_64_1.pdf. Acesso em: 21. abr. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Ato da Auditoria Interna nº 008/2020, de 7 de julho de 2020**. Estabelece as competências da Secretaria Administrativa da Auditoria Interna da Universidade de Brasília (AUD), e dá outras providências. Brasília: Universidade de Brasília; Auditoria Interna, 2020. Disponível em: <https://www.auditoria.unb.br/images/pdf/5384055.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Ato da Auditoria Interna nº 013/2020, de 22 de setembro de 2020**. Dispõe sobre os Indicadores Gerenciais do Plano de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) da Auditoria Interna. Brasília: Universidade de Brasília; Auditoria Interna, 2020d. Disponível em: <https://auditoria.unb.br/images/pdf/5740425.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Ato da Auditoria Interna nº 014/2020, de 24 de novembro de 2020**. Estabelece as competências da Coordenação de Avaliação de Controles e Riscos da Universidade de Brasília (AUD), e dá outras providências. Brasília: Universidade de Brasília; Auditoria Interna, 2020. Disponível em: <https://www.auditoria.unb.br/images/pdf/5995774.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Ato da Auditoria Interna nº 015/2020, de 24 de novembro de 2020**. Estabelece as competências da Coordenação de Consultoria e Monitoramento da Universidade de Brasília (AUD), e dá outras providências. Brasília: Universidade de Brasília; Auditoria Interna, 2020. Disponível em: <https://www.auditoria.unb.br/images/pdf/5996138.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Ato da Auditoria Interna nº 016/2020, de 24 de novembro de 2020**. Estabelece as competências da Coordenação de Execução de Auditorias da Universidade de Brasília (AUD), e dá outras providências. Brasília: Universidade de Brasília; Auditoria Interna, 2020. Disponível em: <https://www.auditoria.unb.br/images/pdf/5996617.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Ato da Reitoria nº 0749/2020**. Atualizar a estrutura organizacional da Auditoria Interna da Universidade de Brasília. Brasília: Universidade de Brasília, 2020. Disponível em: https://auditoria.unb.br/images/NOTICIAS/PDF/Ato_da_Reitoria.pdf. Acesso em: 7 jun. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). AUDITORIA INTERNA. **Memória Auditoria Interna**. Disponível em: <https://www.auditoria.unb.br/destaques/46-memoria>. Acesso em: 8 jun. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). AUDITORIA INTERNA. **Plano Anual de Auditoria Interna**. Disponível em: https://www.auditoria.unb.br/images/PAINT_2025_compressed.pdf. Acesso em: 10 mar. 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). AUDITORIA INTERNA. **Plano de Comunicação da Auditoria Interna da UnB**. Brasília: Universidade de Brasília; Auditoria Interna, 2023. Disponível em: https://www.auditoria.unb.br/images/PC-AUD_compressed.pdf. Acesso em: 10 mar. 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). AUDITORIA INTERNA. **Plano de Desenvolvimento de Pessoas**. Brasília: Universidade de Brasília; Auditoria Interna, 2025. Disponível em: https://www.auditoria.unb.br/images/PDAUD-UNB_2023_a_2028_.pdf. Acesso em: 10 mar. 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). AUDITORIA INTERNA. **Plano de Desenvolvimento da Auditoria Interna da UnB**. Brasília: Universidade de Brasília; Auditoria Interna, 2025. Disponível em: https://www.auditoria.unb.br/images/PDAUD-UNB_2023_a_2028_compressed.pdf. Acesso em: 10 mar. 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). AUDITORIA INTERNA. **Plano Diretor de Tecnologia da Informação da Auditoria Interna 2023-2025**. Brasília: Universidade de Brasília; Auditoria Interna, 2022. Disponível em: https://www.auditoria.unb.br/images/pdf/Documentos_Planejamento/PDTIC_AUD_2022_2025_2_VF_10.08.22.pdf. Acesso em: 10 mar. 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). AUDITORIA INTERNA. **Relatório Anual de Auditoria Interna**. Brasília: Universidade de Brasília; Auditoria Interna, 2020. Disponível em: https://www.auditoria.unb.br/images/RAINT/RAINT_2020_AUD_UnB_v6.pdf. Acesso em: 7 jun. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). AUDITORIA INTERNA. **Relatório Anual de Auditoria Interna**. Brasília: Universidade de Brasília; Auditoria Interna, 2021. Disponível em: https://www.auditoria.unb.br/images/RAINT/RAINT_2021_compressed.pdf. Acesso em: 7 jun. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). AUDITORIA INTERNA. **Relatório Anual de Auditoria Interna**. Brasília: Universidade de Brasília; Auditoria Interna, 2022. Disponível em: https://www.auditoria.unb.br/images/RAINT/RAINT_2022_AUD_UnB_-_aprovado_CGU_04.07.23-compactado.pdf. Acesso em: 7 jun. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). AUDITORIA INTERNA. **Relatório Anual de Auditoria Interna**. Brasília: Universidade de Brasília; Auditoria Interna, 2023. Disponível em: https://www.auditoria.unb.br/images/RAINT/RAINT_2023-compactado.pdf. Acesso em: 7 jun. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). AUDITORIA INTERNA. **Relatório Anual de Auditoria Interna**. Brasília: Universidade de Brasília; Auditoria Interna, 2024. Disponível em: https://auditoria.unb.br/images/RAINT_2024_11-04-2025_atualizar_no_site_compressed_1.pdf. Acesso em: 5 jun. 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). AUDITORIA INTERNA. **Relatório Plano de Ação 2025**. Número de Protocolo: 23106.138900/2019-64. Brasília: Universidade de Brasília; Auditoria Interna, 2025. Acesso em: 3 mar. 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). AUDITORIA INTERNA. **Resolução da Auditoria Interna nº 003/2021**. Estabelece prioridades para implementação do PGMQ para o ano de 2021. Brasília: Universidade de Brasília; Auditoria Interna, 2021. Disponível em: https://auditoria.unb.br/images/pdf/Resolucao_3-2021.pdf. Acesso em: 7 jun. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). AUDITORIA INTERNA. **Resolução da Auditoria Interna nº 002/2022**. Estabelece as atividades prioritárias para implementação do Plano de Gestão e Melhoria da Qualidade - PGMQ para o ano de 2022. Brasília: Universidade de Brasília; Auditoria Interna, 2022. Disponível em: <https://auditoria.unb.br/images/pdf/7782704.pdf>. Acesso em: 7 jun. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **AUDITORIA INTERNA. Resolução nº 007/2022.** Reconduz comissão que realizará as atividades prioritárias do PGMQ em 2022. Brasília: Universidade de Brasília; Auditoria Interna, 2022. Disponível em: https://auditoria.unb.br/images/pdf/SEI_23106.138900_2019_64.pdf. Acesso em: 7 jun. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Estatuto e Regimento Geral.** Brasília: Universidade de Brasília, 2024. Disponível em: https://www.unb.br/images/Documentos/Estatuto_e_Regimento_Geral_UnB.pdf. Acesso em: 28 jul. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Modelo de Governança Institucional da Universidade de Brasília.** Brasília: Universidade de Brasília, 2023. Disponível em: https://dpo.unb.br/images/dpl/2022/Modelo_de_Governana_UnB.pdf. Acesso em: 24 jul. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Resolução do Conselho de Administração nº 0021/2019.** Aprova o Regimento Interno e define o propósito, a autoridade e a responsabilidade da atividade de auditoria interna na Universidade de Brasília. Brasília: Universidade de Brasília; Conselho de Administração, 2019. Disponível em: https://www.auditoria.unb.br/images/pdf/Resoluo_CAD_21-2019.pdf. Acesso em: 7 jun. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Ato da Auditoria Interna nº 001/2020, de 14 de janeiro de 2020.** Constitui Comissão para elaboração de Projeto de Implementação do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ), conforme metas do Planejamento Estratégico da Auditoria Interna (2019-2022). Brasília: Auditoria Interna, 2020a. Disponível em: <https://auditoria.unb.br/images/pdf/4881294.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG). **Resolução nº 02 de 2019.** Cria a Coordenação de Controle Interno, no âmbito da Universidade Federal de Campina Grande, aprova seu Regimento Interno e revoga a Resolução nº 07/2003, do Colegiado Pleno. Campina Grande: Universidade Federal de Campina Grande. Conselho Universitário, 2019. Disponível em: <https://auditoria.ufcg.edu.br/images/documentos/Resoluo%2002.2019%20-%20Regimento%20da%20CCI.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF). **Resolução nº 76.022 de 16 de dezembro de 2022.** Aprova a revisão do Estatuto da Auditoria Interna da Universidade Federal de Juiz de Fora (Audin/UFJF). Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora. Conselho Superior, 2022. Disponível em: https://www2.ufjf.br/auditoriainterna/wpcontent/uploads/sites/62/2022/12/Resolu%C3%A7%C3%A3o-76.2022_SEI_Estatuto.pdf. Acesso em: 9 jun. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA). **Resolução nº 095 de 02 de dezembro de 2021.** Dispõe sobre o Regimento Interno da Auditoria-Geral da Universidade Federal de Lavras. Lavras: Universidade Federal de Lavras. Conselho Universitário, 2021. Disponível em: https://auditoria.ufla.br/images/Regimento_Interno.pdf. Acesso em: 9 jun. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG). **Resolução do Conselho Universitário nº 01 de 2021.** Aprova o Regimento da Auditoria-Geral da UFMG e revoga a Resolução no 02/2006, de 8 de junho de 2006. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais. Conselho Universitário, 2021. Disponível em: https://ufmg.br/storage/a/7/e/6/a7e67e65e6e83e57da3465e0ea8f4f1c_16158408125072_2108427920.pdf. Acesso em: 9 jun. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE). **Regimento Interno da Auditoria Interna da UFPE.** Recife: Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em:

https://www3.ufpe.br/ufpenova/images/Regimento_Interno_Auditoria_Interna_-_UFPE.pdf. Acesso em: 9 jun. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO (UNIFESP). **Resolução no 241/2023 (alterada em 12 de fevereiro de 2025)/2023/Conselho Universitário**. Dispõe sobre a atualização do Regimento Interno da Unidade de Auditoria Internada Universidade Federal de São Paulo AUDIN/UNIFESP. São Paulo: Universidade Federal de São Paulo. Conselho Universitário, 2025. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1eKbJsAwCaUSPPyiPaz5ceW_1sbFZv3F3/view. Acesso em: 9 jun. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA). **Regimento Interno da Auditoria Interna**. Juazeiro do Norte: Universidade Federal do Cariri. Disponível em: <https://documentos.ufca.edu.br/wp-folder/wp-content/uploads/2019/06/AUDIN.UFCA-Regimento-Interno-da-Unidade-de-Auditoria-Interna-23.05.16.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC). **Regimento Interno da Coordenadoria Geral de Auditoria da Universidade Federal do Ceará**. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará. Disponível em: <https://auditoria.ufc.br/wp-content/uploads/2020/04/regimento-auditoria-interna.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL (UFMS). **Resolução nº 70, de 25 de setembro 2014**. Anexo da Resolução nº 70/2014-Coun Regulamento da Auditoria Interna da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande: Universidade Federal do Mato Grosso do Sul. Conselho Universitário, 2014. Disponível em: <https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2016/11/Regulamento-da-Auditoria-Interna.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ (UFPI). **Resolução nº 050 de 2018**. Altera o Regimento da Auditoria Interna da Universidade Federal do Piauí. Teresina: Universidade Federal do Piauí. Conselho Universitário, 2018. Disponível em: <https://ufpi.br/regimento-auditoria>. Acesso em: 9 jun. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA (UFRB). **Regimento Interno da Auditoria Interna da UFRB**. Cruz das Almas: Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, 2020. Disponível em: https://ufrb.edu.br/auditoria/images/Regimento_Interno_Auditoria_AtualizadoIN13-convertido_4.pdf. Acesso em 9 jun. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI (UFVJM). Resolução nº 01- CONSU/2021. **Dispõe sobre o Regimento da Unidade de Auditoria Interna Governamental - UAIG da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri-UFVJM**. Diamantina: Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri. Conselho Universitário, 2021. Disponível em: <https://portal.ufvjm.edu.br/auditoria/auditoria-interna/regimento-interno/resolucao-01-consu-de-13-de-janeiro-de-2021-dispoes-sobre-o-regimento-da-audin.pdf/view>. Acesso em: 9 jun. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA (UFRA). **Regimento Interno da Auditoria Interna da Universidade Federal da Amazônia**. Disponível em: https://audin.ufra.edu.br/images/Resolucao_Regimento_2020/Regimento_Interno_-_Audin_-_2020.pdf. Acesso em 9 jun. 2025.

VAILATTI, José Luiz; ROSA, Fabricia da Silva; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues. A Teoria Institucional aplicada à Contabilidade Gerencial: análise da contribuição teórica e metodológica de publicações internacionais ocorridas no período de 2006 a 2015. **Revista**

Catarinense da Ciência Contábil, v. 16, n. 47, p. 97-111, 2017. Disponível em: <https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/2263/1912>. Acesso em: 19 abr. 2025.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, Gestão de Risco e Integridade**. Brasília: ENAP, 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf. Acesso em: 28 abr. 2024.

APÊNDICE A

Questionário de Pesquisa

1) A (nome da Universidade) tem em sua estrutura uma Unidade de Auditoria Interna?

2) O Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) foi implantado no âmbito da auditoria interna da (sigla da universidade)?

3) No caso de resposta afirmativa à questão anterior, quais os benefícios trazidos com a implementação do Programa e, em caso negativo, qual(is) o(s) óbice(s) enfrentados para a sua implementação?

4) Quais dos 10 (dez) *Key Process Area* (KPA's) do Nível 2 (Infraestrutura) do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM) já foram institucionalizados pela auditoria interna da (sigla da universidade) após a implementação do PGMQ?

APÊNDICE B

RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO Nº XXXX/2025

Dispõe sobre a Política de Acesso a pessoas, ativos e informações da Universidade de Brasília vinculada à atividade da Auditoria Interna da UnB.

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, no uso de suas atribuições, em sua XXXª Reunião, realizada em XX/XX/2025:

CONSIDERANDO o art. 10 da Resolução do Conselho de Administração da UnB nº 0021/2019;

RESOLVE:

Art. 1º Instituir a política de gestão de Acesso às Informações, Ativos e Pessoas da Universidade de Brasília vinculada às atividades da AUD-UnB.

CAPÍTULO I

DO ACESSO A PESSOAS, ATIVOS E INFORMAÇÕES

Art. 2º No desempenho de suas atribuições, a AUD-UnB poderá acessar pessoas, ativos e informações que estejam em documentos e/ou registros em qualquer meio, formato ou suporte disponíveis.

§ 1º O acesso referido no caput deverá ser efetuado pelo servidor da AUD-UnB exclusivamente para o cumprimento das atribuições que lhe foram designadas, destinando-se unicamente aos objetivos previamente estabelecidos para a atividade de auditoria interna.

§ 2º As solicitações dispostas no caput só poderão ser feitas após o início oficial da atividade, no caso de Ação de Auditoria ou Consultoria, o qual deverá ser informado por meio de Memorando de apresentação enviado por meio de Processo iniciado no Sistema Eletrônico de Informação – SEI.

I – Caso haja solicitação de documentos decorrente de atividades de auditoria, excetuadas as Ações de Auditoria e Consultoria, a solicitação deverá ser realizada conforme disposto no § 3º deste artigo.

§ 3º O acesso a pessoas, ativos e informações deverá ser solicitado pelos meios institucionais disponibilizados na UnB no momento da solicitação, observados o disposto nos normativos, diretrizes e Manual de Auditoria Interna.

§ 4º. Na ausência de procedimento ou fluxo específico, a solicitação de acesso deverá seguir o padrão estabelecido, resguardados os cuidados necessários para a proteção da informação e/ou documento a ser acessado.

§ 5º A responsabilidade por manter a confidencialidade das informações e/ou documentos fornecidos ao servidor da AUD-UnB recairá sobre o próprio servidor, que deverá ainda observar as disposições legais aplicáveis, conforme previsto na Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação – LAI) e na Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD).

§ 6º O prazo para atendimento da solicitação será determinado considerando a quantidade e complexidade das informações requisitadas e, em casos que exijam atendimento presencial, a disponibilidade de agenda da(s) pessoa(a) solicitada(s).

§ 7º O prazo para atendimento da solicitação de informações poderá ser prorrogado pela equipe ou servidor da AUD-UnB solicitante, em até duas vezes, desde que a unidade auditada apresente justificativa plausível.

§ 8º Na ausência de resposta no prazo concedido, a equipe ou o servidor da AUD-UnB deverá informar ao(à) Auditora Chefe, para ciência e verificação da possibilidade de uma terceira dilação de prazo para o atendimento da demanda, sem prejuízo de outras providências a serem adotadas no caso específico.

Art. 3º Caso a resposta fornecida seja incompleta ou diferente do solicitado, a equipe ou servidor da AUD-UnB deverá reiterar o pedido, solicitando à unidade auditada a complementação e/ou retificação dos itens necessários para o pleno atendimento da solicitação.

Parágrafo único. A critério da equipe ou do servidor da AUD-UnB, o prazo poderá ser prorrogado por até duas vezes. Em situações justificadas e mediante comprovação da necessidade, com a autorização do(a) Auditor(a) Chefe, poderá ser concedida uma terceira prorrogação.

Art. 4º A solicitação de acesso a pessoas, ativos e documentos, conforme preconizado no Art. 2º, também poderá ser realizada para a execução de análises preliminares, elaboração do planejamento anual da AUD-UnB, trabalhos especiais/extraordinários ou outras atividades de sua competência.

§ 1º Nos casos previstos no caput, as solicitações deverão ser realizadas pelo(a) Auditor(a) Chefe mediante Memorando encaminhado à unidade via processo SEI.

Art. 5º Os dados e informações obtidos poderão ser compartilhados entre os servidores da AUD-UnB, desde que com a anuência do(a) Auditor(a) Chefe, quando forem úteis ou imprescindíveis para o planejamento ou execução de outras ações na esfera de competência da AUD-UnB, nos termos dos normativos vigentes sobre a atividade de auditoria interna.

Parágrafo único. Todos os que tiverem acesso ao teor dos dados e informações repassados, inclusive aqueles de natureza pessoal, sigilosa ou restrita, serão corresponsáveis pela guarda e tratamento deles.

Art. 6º Na hipótese de as informações serem requisitadas por órgãos externos à UnB, caberá à Reitoria responder ao solicitado, ouvida a Procuradoria Federal da Universidade de Brasília (PF-UnB), caso necessário.

CAPÍTULO II

DA PROTEÇÃO DAS INFORMAÇÕES

Art. 7º À equipe ou servidor da auditoria interna caberá a guarda e o zelo dos dados e informações obtidos em função dos trabalhos de avaliação, consultoria, monitoramento de recomendações e atividades congêneres, observando o disposto na legislação, nos normativos e no Manual de AUD-UnB.

Art. 8º No desempenho de suas funções ao fazer uso dos dados e informações fornecidos os servidores da AUD-UnB deverão:

- I – manter a confidencialidade sobre o conteúdo acessado;
- II – atuar com responsabilidade, discrição, diligência, integridade e zelo profissional;
- III – utilizar com cautela os dados, documentos e informações no exercício de suas atribuições;
- IV – coletar somente os dados e informações imprescindíveis para a execução dos trabalhos e utilizá-los unicamente para os fins definidos;
- V – proteger os dados e informações contra vazamentos, intencionais ou não, por intermédio de protocolos de controle, como criptografia, senhas, limitações de acessos entre outras medidas preventivas;
- VI – eliminar cópias, em qualquer meio de meio, formato ou suporte, físico ou digital quando as informações não forem mais necessárias;
- VII – revogar, quando não mais necessário, o acesso provisório a sistemas, processos ou bases de dados;
- VIII – na fase de planejamento, formalizar, por escrito, eventuais restrições relativas à distribuição dos resultados do trabalho desenvolvido e ao acesso aos registros do trabalho; e
- IX – agir em conformidade com a legislação e normativos vigentes, promovendo o tratamento adequado das informações sensíveis e dos dados pessoais, conforme a Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação – LAI) e a Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD).

Art. 9º É responsabilidade do Comitê de Gestão de Riscos da UnB implementar as políticas e procedimentos pertinentes para a restrição de acesso e para mitigar os riscos relacionados ao acesso e ao tratamento dos dados e informações obtidos em razão das atividades de auditoria interna.

Art.10. Aos servidores da AUD-UnB é vedado:

I – utilizar os dados ou informações obtidas no uso das suas atribuições para a percepção de qualquer vantagem para si ou para terceiros;

II - utilizar dados ou informações obtidas no exercício de suas atribuições para a prática de atividades ilegais, ilegítimas ou que acarretem a prática de condutas inadequadas ou antiéticas na administração pública;

III – compartilhar dados ou informações sigilosas adquiridas em razão das atividades desempenhadas da auditoria interna, salvo nos casos que caracterizem obrigação prevista em normativo legal ou profissional que exija;

IV - divulgar ou facilitar, por quaisquer meios, o acesso a dados ou informações de acesso restrito presentes em processos cujo objeto ainda não tenha sido apreciado – sem a prévia autorização da autoridade competente; e

V - modificar, distorcer ou negligenciar os cuidados de segurança adequados, tal como permitir o acesso de pessoas não autorizadas a documentos coletados ou produzidos durante os trabalhos de auditoria interna.

IV - a divulgação ou facilitação, por qualquer meio, de dados ou informações de acesso restrito como relatórios, instruções e informações constantes em processos cujo objeto ainda não tenha sido apreciado, sem prévia autorização da autoridade competente.

CAPÍTULO III

DA VIOLAÇÃO À POLÍTICA

Seção I

Pelos agentes públicos da AUD-UnB

Art. 11. A não observância injustificada ao disposto nesta Resolução poderá ter como consequência a apuração de responsabilidade administrativa.

§ 1º O processo de apuração no âmbito da UnB dar-se-á conforme disposto na Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990 (Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais.), Lei nº 9.784/1999 de 29 de janeiro de 1999 (Processo Administrativo no âmbito da Administração Pública Federal) e demais normativos regulamentares.

Seção II

Pelos demais agentes públicos

Art. 12. É responsabilidade da equipe ou do agente público da AUD-UnB comunicar ao(à) Auditor(a) Chefe a inviabilidade de prosseguir com o trabalho de auditoria, decorrente da recusa injustificada de acesso ou omissão da unidade auditada em relação à solicitação realizada.

§ 1º A Reitoria será responsável, em última instância na UnB, para realizar última tratativa junto à unidade para o cumprimento do acesso solicitado, caso persistindo a unidade auditada na ausência parcial ou total do atendimento da demanda, o fato deverá ser comunicado ao Conselho de Administração (CAD).

§ 2º O agente público responsável por obstar o acesso à pessoa, informação, documento ou outro meio que se fizer necessário para o desenvolvimento dos trabalhos da AUD-UnB poderá ter a sua conduta apurada, conforme o disposto no § 1º do artigo 11 desta Resolução.

Art. 13. As limitações referentes à ausência de acesso por parte dos agentes públicos da AUD-UnB, no desempenho de atribuições de auditoria interna, deverão constar no documento de auditoria final (relatório, parecer etc.).

CAPÍTULO IV

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 14. Esta Resolução entrará em vigor na data de sua publicação.