

# EXPERIÊNCIAS PRÁTICAS NA AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DA ATIVIDADE DE AUDITORIA INTERNA GOVERNAMENTAL

Antônio Fábio Jubé Ribeiro (CGE-GO)

Daniela Lucas Ribeiro de Ávila (TJDFT)

Sérgio Filgueiras (CGU)

Wellington Correa (TJMT)

## WELLINGTON CORRÊA

Bacharel em Direito, com especialização em Direito Processual Civil e Direito Civil, MBA em Direito Público e, atualmente, cursando especialização em Auditoria Governamental. Analista Judiciário do Poder Judiciário de Mato Grosso desde 1994 e atua como Dirigente da Auditoria Interna – 1.º mandato. Fomentou a implantação do IA-CM no TJMT que resultou na aprovação da Resolução TJMT-OE 01/2024. Participou de diversas capacitações voltadas para a auditoria governamental, destacando-se: Auditoria Interna da Perspectiva Governamental e a Ferramenta de Maturidade IA-CM pela CGU; Auditoria baseada em riscos pelo TCU - Etapas I e II; Gestão de Riscos e Controles Internos realizado pela Negócios Públicos; Formação de Auditores Internos - Nível básico - AUDI 1 e AUDI 2 pelo Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA), entre outros. Palestrante do Estudo de Casos – Experiências Práticas na Avaliação da Maturidade da Auditoria Interna, no Fórum Permanente de Auditoria do Poder Judiciário – Ed. 2024, realizado pelo CNJ em agosto de 2024. É membro eleito do Comitê de Governança e Coordenação do Sistema de Auditoria Interna do Poder Judiciário – SIAU-Jud, biênio 24/25. Tem formação em Coaching integrativo pela AICIS, Profissional & Self Coach pelo IBC, Leader Coach pelo IBC, além de Programação Neurolinguística pelo instituto VOCÊ, entre outros.

## DANIELA LUCAS RIBEIRO DE ÁVILA

Ocupante do cargo efetivo de Analista Judiciário, do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, há quase 20 anos, mas atua como servidora pública desde 1997. No âmbito do TJDFT, exerceu atividade jurídica de assessoramento em Gabinete de Desembargador e, desde 2010, atua na área administrativa do Tribunal, onde exerceu os cargos de **Chefe de Gabinete da Corregedoria da Justiça**, de **Assessora da Primeira Vice-Presidência**, de **Consultora-Chefe de Legislação de Pessoal da Presidência** e, atualmente, ocupa o cargo de **Secretária de Auditoria Interna do TJDFT**. Possui formação acadêmica em Bacharelado em **Letras** e em **Direito**, pela Universidade de Brasília-UnB e Universidade Católica de Brasília - UCB, respectivamente. Cursou pós-graduação Lato Sensu em **Direito Público**, pela Fundação Escola Superior do Ministério Público e, atualmente, está cursando **MBA em Gestão Pública**, pela Escola Nacional de Administração Pública.

## SERGIO FILGUEIRAS DE PAULA

Graduado em Ciências Contábeis pela UnB e tem MBA em Planejamento, Orçamento e Gestão pela FGV. Auditor Federal de Finanças e Controle da CGU desde 1998, exerce atualmente o cargo de Coordenador-Geral de Métodos, Capacitação e Qualidade da SFC. Sérgio é o responsável pela condução do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade da Atividade de Auditoria Interna da CGU, bem como líder em avaliações de maturidade de auditorias baseado no modelo IA-CM (Internal Audit Capability Model) do Instituto dos Auditores Internos.



## ANTONIO FÁBIO JUBÉ

*Formação Acadêmica: Graduação em Engenharia Civil (UCG-GO, 1995), Graduação em Direito (UNIVERSO, 2012), Especialização em Administração (UCG-GO, 1997), Pós-Graduação em Auditoria Interna e Controle Governamental (Faculdade Verbo Educacional, 2024). Experiência Profissional Pública: Gestor de Finanças e Controle do Estado de Goiás desde 2007, tendo atuado por 01 (um) ano na Gerência Financeira da Agência Goiana de Comunicação e desde 2008 até a presente data na Controladoria-Geral do Estado de Goiás, tendo ocupado os cargos de Supervisor de Normas, Manuais e Procedimentos, Gerente de Auditoria da Área Social, Assessor Técnico e atualmente de Auditor-Chefe Interno de Harmonização e Gestão Estratégica cuja unidade é responsável pela coordenação do IA-CM no âmbito da Controladoria-Geral do Estado de Goiás. Membro pela CGE/GO na Câmara Técnica de Auditoria Interna e IA-CM do Conselho Nacional de Controle Interno (Conaci).*

## 1 INTRODUÇÃO

No ano de 2014, foi realizado, pelo Conselho Nacional de Controle Interno (Conaci) e pelo Banco Mundial, o seminário Controle Interno Governamental no Brasil: Velhos Desafios, Novas Perspectivas, ao fim do qual foi emitida a Carta de Foz do Iguaçu, em que os representantes do Conselho propuseram o estabelecimento de parceria institucional com o referido organismo internacional, com vistas ao “fortalecimento das atividades de controle interno e auditoria, instrumentos de ampliação da eficiência, da efetividade e da transparência na aplicação dos recursos públicos”<sup>1</sup>.

A partir de então, diversas iniciativas foram estabelecidas com vistas à identificação e à implementação de boas práticas internacionais com o objetivo de fortalecer e modernizar o sistema de controle interno e, em especial, a atividade de auditoria interna governamental no Brasil. Nesse contexto, destacam-se as iniciativas relacionadas ao alinhamento da atividade de auditoria interna governamental aos padrões internacionais e ao desenvolvimento da função de auditoria interna com base no Modelo de Capacidade de Auditoria Interna

para o Setor Público (*Internal Audit Capability Model for the Public Sector – IA-CM*).

O IA-CM é uma estrutura referencial de avaliação que tem por finalidade identificar os fundamentos necessários a uma função de auditoria interna efetiva e fornecer um plano para o seu desenvolvimento, em conformidade com as normas profissionais de auditoria interna e as expectativas das principais partes interessadas.

Lançado em 2009 pelo Instituto dos Auditores Internos (IIA) e atualizado no ano de 2017, o IA-CM ilustra os níveis e estágios pelos quais uma unidade de auditoria interna pode evoluir à medida que define, mede, implementa, controla e melhora seus processos e suas práticas de trabalho.

Sinteticamente, o modelo IA-CM pode ser assim definido:

- uma ferramenta de avaliação e de diagnóstico da função de auditoria interna;
- um roteiro para o desenvolvimento de uma auditoria interna efetiva;
- um modelo universal de comparabilidade em torno de princípios, de práticas e de

<sup>1</sup> Disponível em: [https://conaci.org.br/wp-content/uploads/2021/09/Carta\\_Foz-do-Iguacu.pdf](https://conaci.org.br/wp-content/uploads/2021/09/Carta_Foz-do-Iguacu.pdf).

processos de auditoria interna aplicados globalmente; e

- um instrumento de promoção, de comunicação e de sensibilização sobre a auditoria interna às principais partes interessadas e aos tomadores de decisão.

O IA-CM está estruturado em cinco níveis de maturidade (1 – Inicial; 2 – Infraestrutura; 3 – Integrado; 4 – Gerenciado; e 5 – Otimizado)

e seis elementos (Serviços e Papel da Auditoria Interna; Gerenciamento de Pessoas; Práticas Profissionais; Gerenciamento do Desempenho e *Accountability*; Cultura e Relacionamento Organizacional; e Estruturas de Governança), compreendendo um conjunto de 41 macroprocessos-chave (*key-process area – KPA*), conforme ilustrado na figura a seguir:

**Figura 1 – Matriz de uma página do IA-CM**

	Serviços e Papel da AI	Gerenciamento de pessoas	Práticas profissionais	Gerenciamento do Desempenho e <i>Accountability</i>	Cultura e Relacionamento Organizacional	Estruturas de Governança
Nível 5 – Otimizado	AI reconhecida como agente-chave de mudança - KPA 5.1	Envolvimento da liderança com organizações profissionais - KPA 5.3	Melhoria contínua de práticas profissionais - KPA 5.5	Resultado e valor alcançados para a organização - KPA 5.6	Relações efetivas e permanentes - KPA 5.7	Independência, poder e autoridade da Atividade de AI - KPA 5.8
		Projeção da força de trabalho - KPA 5.2	Planejamento estratégico da AI - KPA 5.4			
Nível 4 – Gerenciado	Avaliação geral sobre governança, gestão de riscos e controles - KPA 4.1	AI contribui para o desenvolvimento da gestão - KPA 4.4	Estratégia de auditoria alavanca a gestão de risco da organização - KPA 4.5	Integração de medidas de desempenhos qualitativas e quantitativas - KPA 4.6	CAI aconselha e influencia a mais alta gerência - KPA 4.7	Supervisão independente da Atividade de AI - KPA 4.8
		A atividade de AI apoia classes profissionais - KPA 4.3				
		Planejamento da força de trabalho - KPA 4.2				
Nível 3 – Integrado	Serviços de consultoria - KPA 3.2	Criação de equipe e competência - KPA 3.5	Estrutura de gestão da qualidade - KPA 3.7	Medidas de desempenho - KPA 3.10	Coordenação com outros grupos de revisão - KPA 3.12	CAI informa à autoridade de mais alto nível - KPA 3.15
	Auditorias de desempenho / <i>value-for-money</i> - KPA 3.1	Profissionais qualificados - KPA 3.4	Planos de auditoria baseados em riscos - KPA 3.6	Informações de custos - KPA 3.9	Componente essencial da equipe de gestão - KPA 3.11	Supervisão e apoio gerencial para a Atividade de AI - KPA 3.14
		Coordenação de força de trabalho - KPA 3.3		Relatórios de gestão de AI - KPA 3.8		Mecanismos de financiamento - KPA 3.13
Nível 2 – Infraestrutura	Auditoria de conformidade - KPA 2.1	Desenvolvimento profissional individual - KPA 2.3	Estrutura de práticas profissionais e de processos - KPA 2.5	Orçamento operacional de AI - KPA 2.7	Gerenciamento dentro da Atividade de AI - KPA 2.8	Acesso pleno às informações, aos ativos e às pessoas da organização - KPA 2.10
		Pessoas qualificadas identificadas e recrutadas - KPA 2.2	Plano de auditoria baseado nas prioridades da gestão e das partes interessadas - KPA 2.4	Plano de negócio de AI - KPA 2.6		Fluxo de reporte de auditoria estabelecido - KPA 2.9
Nível 1 – Inicial	<i>Ad hoc</i> não estruturada; auditorias isoladas ou revisão de documentos e transações com finalidade de aferir correção e conformidade; produtos dependem de habilidades específicas de indivíduos que estão ocupando as posições; ausência de práticas profissionais estabelecidas, além das fornecidas por associações profissionais; financiamento aprovado por gerência, quando necessário; falta de infraestrutura; auditores provavelmente são parte de uma unidade organizacional maior; nenhuma capacidade estabelecida; portanto, inexistência de macroprocessos-chave.					

Fonte: IIA, adaptado

Em face da constatação de sua aplicabilidade e utilidade como ferramenta de avaliação, diagnóstico e fortalecimento da atividade de auditoria interna no setor público, a Controladoria-Geral da União (CGU), por intermédio da Portaria n. 777, de 18/2/2019, que publi-

cou a Deliberação n. 1/2019 da Comissão de Coordenação de Controle Interno (CCCI), e o Conaci, por meio da Resolução n. 6, de 27/09/2019, recomendaram a utilização do IA-CM como principal referência metodológica a ser utilizada nas avaliações de qualidade



das unidades de auditoria interna do Poder Executivo Federal e dos órgãos membros do Conaci, respectivamente.

Além disso, diversas outras iniciativas foram estabelecidas com vistas à modernização da atividade de auditoria interna governamental em todo o país, incluindo a realização de *benchmarks* com entidades nacionais e internacionais de referência, a atualização normativa, o desenvolvimento de capacitações, roteiros e sistemas de apoio aos trabalhos de avaliação de maturidade, a publicação de orientações, entendimentos e práticas de sucesso e o estabelecimento da Câmara Técnica de Auditoria e IA-CM, pelo Conaci, e da Rede de Facilitação e Fomento das Avaliações de Qualidade das Unidades de Auditoria Interna Governamental (Rede Qualifica UAIG), no Poder Executivo Federal.

Como resultado, diversas unidades de auditoria interna governamental, incluindo controladorias-gerais nos três níveis de governo, unidades de auditoria interna de entidades da administração indireta (fundações públicas, autarquias e empresas estatais) e, também, de outros poderes, em especial, no Poder Judiciário, registraram significativos avanços em relação à institucionalização de práticas de auditoria interna alinhadas aos padrões internacionais, com alcance progressivo dos níveis qualificados de capacidade segundo o IA-CM, como se poderá depreender a partir dos relatos na sequência, que ilustram unidades em diferentes estágios de implementação da ferramenta e, portanto, podem servir de referência para outras unidades governamentais de auditoria interna que se propõem a trilhar o mesmo caminho.

## 2 A EXPERIÊNCIA DA CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO

A publicação do Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna do Poder Executivo Federal, aprovado pela IN SFC n. 03/2017, representou a pedra fundamental do processo de modernização da atividade de auditoria interna na CGU, estabelecendo, de forma definitiva, a convergência das normas de auditoria interna governamental com a Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (IPPF), do IIA.

A premissa norteadora adotada pela CGU foi no sentido de que, sem que antes houvesse padrão normativo alinhado com as práticas internacionais – base das atividades essenciais do IA-CM – seria insustentável qualquer esforço de adaptação dos processos de trabalho aos parâmetros definidos no modelo de maturidade.

Com a publicação do Referencial – e a sua efetiva implementação –, a CGU passou, automaticamente, a seguir um processo de trabalho alinhado aos padrões do IA-CM, tendo em vista a plena compatibilidade entre os requisitos do modelo e as referidas normas internacionais. Em outras palavras, nenhum auditor da CGU precisou se especializar no entendimento dos requisitos do IA-CM para buscar neles o padrão a ser observado em cada trabalho de auditoria... eles simplesmente seguiram as normas vigentes.

Nesse contexto, destaca-se ainda a publicação do Manual de Orientações técnicas da Atividade de Auditoria Interna do Poder Executivo Federal, que serviu de guia para

a revisão e a reestruturação das metodologias aplicáveis aos serviços de avaliação, de consultoria e de apuração conduzidos pela CGU, por meio de Orientações Práticas (Plano Anual de Auditoria Interna Baseado em Riscos; Serviços de Auditoria; Relatório de Auditoria; Supervisão dos Trabalhos de Auditoria).

Alinhado a essas iniciativas, deu-se início ao processo de desenvolvimento e implantação do sistema de auditoria e-CGU, que não apenas destinou-se ao fornecimento de apoio tecnológico à realização dos trabalhos, mas, sobretudo, ao papel de facilitador da transformação cultural que envolveu a implementação de uma função de auditoria interna convergente com as melhores práticas internacionais e, por consequência, ao IA-CM.

Por fim, destaca-se, ainda, a estruturação e a efetiva operacionalização do Programa de Gestão e Melhoria da Atividade de Auditoria Interna da CGU (PRO-Qualidade) que, enquanto avaliou e identificou necessidades de melhoria, proporcionou o desenvolvimento de ações de capacitação e de formação continuada aos auditores.

Esse conjunto de esforços – que inclui a convergência internacional das normas nacionais de auditoria interna, a implantação do sistema e-CGU, a instituição do PRO-Qualidade e outras iniciativas relevantes, como a gestão de competências, o investimento em tecnologia e o contínuo processo de capacitação e conscientização de auditores e gestores públicos – foi decisivo para a melhoria da capacidade da atividade de auditoria interna da CGU, resultando em sua validação, pelo

Banco Mundial, no Nível 2 – Infraestrutura, em 2022.

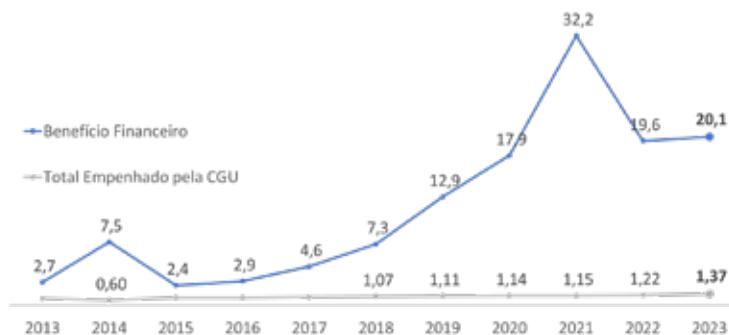
O relatório final do Banco Mundial destacou que, “Com referência específica à realização dos 10 KPA do Nível 2 do IA-CM, em razão da análise da documentação apresentada, aliada à experiência prévia de trabalho com a CGU, concluímos que ela realiza notório trabalho de auditoria de conformidade e, portanto, validamos todos os KPA”. Além de alcançar o Nível 2, a CGU ainda registrou o cumprimento de mais de 80% das atividades essenciais do Nível 3.

Entretanto, o verdadeiro ganho não reside nos níveis de capacidade alcançados. A maturidade da auditoria interna só pode ser mensurada pela agregação de valor que ela propicia aos seus clientes, na medida de sua contribuição para o aprimoramento dos processos de governança, de gestão de riscos e de controle dos órgãos e das políticas públicas auditadas e, conseqüentemente, dos serviços oferecidos pelo Estado à sociedade.

Nessa linha, a crescente percepção da alta administração dos órgãos auditados sobre a relevância dos trabalhos realizados pela CGU e os benefícios qualitativos e financeiros aferidos – que não derivam da mera constatação de prejuízos pelos auditores, mas, de fato, da efetiva implementação das recomendações pelos gestores públicos – sinalizam a adequação do caminho proposto pelo IA-CM.



**Figura 2 – Benefícios financeiros aferidos**



Fonte: CGU

Conforme se pode perceber, a utilização do modelo IA-CM, como referencial de apoio à melhoria da atividade de auditoria interna da CGU, demonstrou o potencial da ferramenta para a transformação e a consolidação de uma função de auditoria interna efetiva no setor público, de elevado potencial de agregação de valor e de reconhecida relevância para a melhoria das políticas públicas e o atendimento dos interesses da sociedade.

### **3 A EXPERIÊNCIA DA CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE GOIÁS**

No âmbito do Poder Executivo do estado de Goiás, a função de auditoria interna é desempenhada pela Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE), o órgão central dos sistemas de controle interno, correição, transparência e ouvidoria, conforme a Lei Estadual n. 20.986/2021.

O modelo foi adotado pela CGE em outubro de 2015, sendo que sua primeira autoavaliação foi revisada pela Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF) e a validação, em fe-

vereiro de 2016, foi realizada por Maria João Kaizeler, especialista em gestão financeira (FMS) do Banco Mundial.

Em um primeiro momento, foi grande desafio compreender que, na parte relativa às ações de controle, o trabalho feito pela CGE era típico de inspeção, e que não eram realizadas auditorias com aderência ao IA-CM. Com base no resultado e recomendações constantes no relatório de validação da autoavaliação, foram implementadas ações no período de 2016 a 2018. Destaca-se, entre essas ações, a difusão do modelo aos servidores da CGE visando mudança de cultura e redução de resistência à implantação do modelo. Apresentou-se, também, o modelo para servidores do Tribunal de Contas do Estado de Goiás, a fim de que compreendessem a função típica de auditoria interna governamental na Controladoria-Geral.

Em 2019, junto com o apoio da alta direção ao projeto IA-CM, houve a criação do Programa de *Compliance* Público no Poder Executivo estadual. O Programa, coordenado pela CGE, trouxe destaque às consultorias para implantação do eixo relativo à gestão de riscos pelos órgãos e pelas entidades. Apesar

de demandar desta Controladoria grande esforço, ao mesmo tempo, gerou oportunidade para passar a atuar de fato como auditoria interna. As ações para a institucionalização do modelo persistiram nos anos seguintes, resultando na certificação do Nível 2 pelo Conaci no ano de 2022.

Para manutenção do Nível 2 e institucionalização das atividades do Nível 3, foi estabelecido um plano com as ações a serem implementadas. As ações são monitoradas, bem como são realizadas autoavaliações periódicas do

IA-CM para acompanhamento da evolução da metodologia e do cumprimento das metas estabelecidas no planejamento estratégico da CGE, cujo resultado, até 2024, foi da manutenção de 100% do Nível 2 institucionalizado. Conforme observa-se no gráfico a seguir, para o Nível 3, 75,8% das atividades essenciais foram institucionalizadas; 19,0% existem, mas se encontram com a institucionalização em andamento, e 5,2%, apesar de terem ações sendo desenvolvidas, ainda estão pendentes de existência e institucionalização.



Obs.1: O percentual de atividades essenciais institucionalizadas reduziu de 65,5%, na autoavaliação de 2021, para 56,9%, na autoavaliação de 2022. Isso se deu em função dos ajustes e das considerações feitas com o grupo revisor, no momento da validação independente.

A adoção e a implantação do modelo representa transformação radical na forma e no foco da atuação da CGE. Antes do IA-CM, essa atuação era essencialmente de natureza inspeccional após a realização do ato, com foco na irregularidade e responsabilização do

agente que deu causa. Esta maneira de atuar, ao longo dos anos, frequentemente resultava na repetição contínua das situações encontradas. A busca do alinhamento as normas e definições do IIA, levaram a auditorias feitas com base em riscos, validação de critérios, participação dos envolvidos e construção de solução conjunta com os órgãos e as entidades no intuito de agregar valor e auxiliá-los a atingir os objetivos.

O IA-CM na CGE tem modificado não somente o posicionamento e a forma de atuação na auditoria interna, mas tem impactado



também a inspeção, que visa atuar cada vez mais de forma preventiva e junto com as pastas, buscando evitar a ocorrência de irregularidades.

Os resultados positivos dessa atuação são divulgados no *site* da CGE e condensados de forma resumida nos Relatórios Anuais de Gestão Estratégica disponíveis em <https://goias.gov.br/controladoria/gestao-estrategica/>. Vários benefícios foram gerados em decorrência dos trabalhos efetuados. Para melhor percepção de como tem ocorrido na prática essa agregação de valor, apresentamos a seguir, de forma bastante resumida, um trabalho de avaliação e um de consultoria.

Em decorrência de uma auditoria de conformidade/desempenho no Fundo de Proteção Social do Estado de Goiás (PROTEGE GOIÁS), a equipe de auditoria, em conjunto com a Secretaria de Estado da Economia, identificou, entre outros, riscos de aprovar propostas com elaboração inadequada e de monitoramento e avaliação inadequados dos projetos, sendo levantados os controles dos referidos riscos. Dessa forma, o programa de auditoria foi elaborado com base nos riscos identificados e priorizados e, ao final, foram formuladas recomendações visando propiciar melhorias na elaboração das propostas, na transparência das informações e no monitoramento/na avaliação dos resultados, que são de grande relevância pois atendem a população que mais precisa da atuação do Estado.

A consultoria, na Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no programa Mecaniza Campo gerou, pela pasta auditada, na definição do risco de baixa efetividade das políticas públicas realizadas

por meio de aquisição de maquinários agrícolas, e de ações de controle para identificação das demandas municipais, estabelecimento de banco de projetos em conjunto com municípios e entidades e a sistematização de articulação política com base nas demandas previamente identificadas. O objetivo perseguido com essas ações é de que os recursos destinados ao programa possam propiciar o melhor atendimento das necessidades identificadas, gerando os resultados pretendidos com a política pública relacionada ao programa. O órgão continua a trabalhar os riscos e controles de outros programas, como, por exemplo, na melhoria da aquisição de alimentos da agricultura familiar e doação simultânea para público em situação de vulnerabilidade social, nesse caso, sendo os dois públicos envolvidos muito importantes para a ação estatal.

Entre as lições apreendidas para a continuidade da construção de uma atividade de auditoria interna governamental que agregue valor e auxilie as organizações a atingirem os seus objetivos, destacamos: a importância da difusão do IA-CM entre todas as partes envolvidas, observando a profundidade do domínio do modelo ao nível de utilização de cada um; a troca de conhecimentos e experiências entre os responsáveis pela auditoria interna, que no Conaci com a criação da Câmara Técnica de Auditoria Interna e IA-CM, resultaram, até 2024, em 10 Controladorias certificadas no Nível 2; e, por fim, a necessidade do apoio de parceiros externos como o Banco Mundial, diretamente responsável por trazer o modelo e fomentar, na administração pública brasileira, a sua implantação e institucionalização com ênfase nos Níveis 2 e 3.

## 4 A EXPERIÊNCIA DA SECRETARIA DE AUDITORIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS

No âmbito do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT), a implementação do IA-CM reflete o compromisso com a consolidação e o aprimoramento da governança institucional, conduzido por meio de projeto estratégico vinculado ao Planejamento Estratégico do TJDFT 2021-2026.

Esse processo contou com o apoio crucial da alta administração, que foi fundamental para priorizar o projeto dentro do Programa de Governança Institucional do TJDFT. A inserção no plano estratégico da instituição não apenas garantiu os recursos necessários, mas também conferiu legitimidade organizacional à iniciativa. Alinhado diretamente ao objetivo estratégico de fortalecer a governança no TJDFT, o projeto reforçou a postura institucional de constante evolução.

No âmbito interno, a implementação do IA-CM foi amplamente promovida pela Secretaria de Auditoria Interna (SEAI). Esforços significativos foram direcionados para a capacitação dos auditores e a compreensão aprofundada do modelo. A comunicação eficiente e o engajamento dentro da secretaria desempenharam papel fundamental para garantir o cumprimento das metas estabelecidas e a superação dos desafios encontrados ao longo do projeto.

Além do trabalho interno, o sucesso da implementação também foi impulsionado pela colaboração externa com órgãos de referên-

cia, como a CGU. A CGU não apenas ofereceu capacitação, mas também validou a primeira autoavaliação da SEAI, emitindo nota técnica que reconheceu a maturidade do TJDFT nos fundamentos necessários para o Nível 2 do IA-CM. Ao mesmo tempo, ressaltou os desafios e as oportunidades de melhoria contínua em relação ao Nível 3.

Inicialmente, o projeto tinha como meta a implementação completa do Nível 3 (Integrado) do IA-CM até julho de 2021. No entanto, as dificuldades operacionais, o impacto da pandemia e o diagnóstico da CGU levaram à revisão dessa meta. A nova abordagem focou na implementação dos processos e práticas do Nível 2 (Infraestrutura) e do KPA 3.1 do Nível 3 até abril de 2022. Essa revisão permitiu a continuidade dos trabalhos sem comprometer os objetivos estratégicos do TJDFT.

Nesse contexto, a execução do IA-CM enfrentou uma série de desafios significativos, como as limitações teóricas sobre o modelo e a necessidade de novos gerentes para conduzir o projeto. Adicionalmente, a pandemia trouxe desafios imprevistos, exigindo rápida adaptação.

Apesar desses obstáculos, o projeto gerou resultados substanciais para a governança e a efetividade dos serviços de auditoria interna. Entre os principais produtos desenvolvidos, estão o Programa de Qualidade da Atividade de Auditoria Interna, o Manual de Orientações Técnicas de Auditoria do TJDFT, o Mapeamento de Competências dos auditores internos, além de painéis de monitoramento de recomendações e de capacitação, que fortaleceram a cultura de transparência e responsabilidade na organização.



Com a conclusão do projeto estratégico em 2022, a SEAI realizou uma segunda autoavaliação, revisada neste ano, e que, mais uma vez, contará com a colaboração da CGU para a validação externa. Essa validação será essencial para certificar o atingimento do Nível 2 e do KPA 3.1 do Nível 3 do IA-CM.

A trajetória de implementação do IA-CM no TJDFT demonstra claramente como a governança e o apoio institucional são fundamentais para promover melhorias na auditoria interna. Embora o alcance do Nível 3 do IA-CM ainda represente um desafio, o Tribunal já avançou consideravelmente em direção a uma auditoria mais eficiente e alinhada às melhores práticas internacionais. O apoio contínuo da alta administração, o engajamento dos auditores internos e a colaboração com órgãos externos foram e continuarão sendo elementos-chave para o sucesso dessa jornada.

## 5 A EXPERIÊNCIA DA SECRETARIA DE AUDITORIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MATO GROSSO

A Coordenadoria de Auditoria Interna (CAud) do Tribunal de Justiça do Mato Grosso (TJMT) está passando por transformação significativa, com o objetivo de mudar a percepção tradicional de sua atuação, que muitas vezes é associada apenas a Controle Interno. Em busca de uma abordagem mais proativa e colaborativa, a CAud adotou o modelo de capacidades técnicas IA-CM. Essa metodologia inovadora visa aprimorar a eficiência das auditorias internas, promovendo uma cultura

de parceria e cooperação entre os diferentes setores do tribunal.

A história dessa mudança começou no final de 2023, quando membros da CAud realizaram uma visita técnica ao TJDFT. Durante essa visita, os auditores foram apresentados à metodologia IA-CM, que despertou o interesse e a vontade de implementá-la no TJMT. A partir desse momento, ficou claro que a adoção de práticas mais modernas e alinhadas às necessidades do tribunal era essencial para a evolução da auditoria interna.

Em janeiro de 2024, todos os servidores da CAud, incluindo auditores e a equipe administrativa, participaram de um curso oferecido pela CGU, ministrado por Sergio Filgueiras. Esse treinamento foi fundamental para que a equipe entendesse os princípios do IA-CM e como aplicá-los na prática. Após essa capacitação, a CAud iniciou diálogo com a alta administração, reconhecendo a importância do suporte institucional para a implementação efetiva da metodologia.

Graças a esses esforços, o Órgão Especial do TJMT editou a Resolução 01, DE 22/2/2024, aprovando o modelo e determinando a sua implementação até outubro de 2024. Esse passo foi crucial para a formalização da mudança e para assegurar que todos os envolvidos estivessem cientes da nova diretriz.

O trabalho da CAud tem sido intenso nos meses seguintes. A equipe iniciou um processo de autoavaliação para identificar pontos fracos e deficiências, o que permitiu a formulação de um plano de melhoria contínua. Essa abordagem não apenas ajudou a mapear as necessidades da auditoria interna, mas também abriu

espaço para um diálogo aberto e construtivo entre os auditores e as áreas auditadas.

Destaca-se que um dos aspectos mais marcantes dessa transição foi a participação ativa dos gestores responsáveis pelos processos avaliados. Diferentemente da visão anterior, em que a auditoria era muitas vezes vista como uma função meramente fiscalizadora, o novo modelo enfatiza a importância de trabalhar como parceiros. Essa mudança de perspectiva tem mostrado resultados significativos, pois a colaboração entre a CAud e as áreas auditadas possibilita a construção de soluções mais eficazes e adaptadas às realidades de cada setor.

Com o IA-CM, a auditoria interna do TJMT passou a ser vista como uma aliada na busca pela excelência dos serviços prestados, contribuindo para o alcance da missão institucional. A metodologia reforça o papel da auditoria como um apoio estratégico, promovendo ambiente de transparência e confiança entre os diferentes níveis da instituição.

À medida que o processo avança, a CAud continua a implementar avaliações dentro do novo modelo, monitorando o progresso e ajustando as práticas conforme necessário. O objetivo final não é a busca por KPAs, mas criar uma cultura de melhoria contínua que não apenas beneficie a própria CAud, mas também contribua para o fortalecimento da gestão pública e da justiça em Mato Grosso.

Essa experiência tem mostrado que a mudança é possível e que, com o apoio adequado e visão compartilhada e sistêmica, é plenamente viável transformar a percepção e a atuação da auditoria interna em um papel que vai além

da fiscalização, tornando-a um parceiro estratégico essencial para o sucesso institucional.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução CNJ n. 308, de 11 de março de 2020.**

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Diretrizes Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Judiciário, aprovadas pela Resolução CNJ n. 309, de 11 de março de 2020.**

BRASIL. CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna do Poder Executivo Federal, aprovado pela Instrução Normativa n. 03, de 9 de junho de 2017.**

BRASIL. CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Deliberação CCCI n. 1/2019, aprovada pela Portaria CGU n. 777, de 18 de fevereiro de 2019.**

CONSELHO NACIONAL DE CONTROLE INTERNO. **Resolução Conaci n. 06, de 27 de setembro de 2019.**

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **Internal Audit Capability Model for the Public Sector. Internal Audit Foundation. 2017.**

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL. **Normas Globais de Auditoria Interna. 2024.**

GOIÁS. **Decreto n. 9.406, de 18 de fevereiro de 2019.** Institui o Programa de Compliance Público no Poder Executivo do Estado de Goiás e dá outras providências.



**GOIÁS. Lei n. 20.986, de 06 de abril de 2021.**

Dispõe sobre a organização, as funções e a carreira específica da Controladoria-Geral do Estado, também sobre os Sistemas de Controle Interno, de Ouvidoria e de Correição. Disponível em: [https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa\\_legislacao/103930/lei-20986](https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/103930/lei-20986).

**GOIÁS. Portaria n. 163/2024.**

Estrutura as Ações de Controle realizadas pela Controladoria-Geral do Estado de Goiás na Administração Direta e Indireta do Poder Executivo do Estado de Goiás, na condição de Órgão Central do Sistema de Controle Interno. Disponível em: [https://goias.gov.br/controladoria/wp-content/uploads/sites/31/2024/09/SEI\\_GVERNADORIA-64320352-Portaria.pdf](https://goias.gov.br/controladoria/wp-content/uploads/sites/31/2024/09/SEI_GVERNADORIA-64320352-Portaria.pdf).

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS.

Modelo das Três Linhas do IIA 2020. **Uma**

**atualização das três linhas de defesa.**

2020. Disponível em: <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-portuguese.pdf>.