

Manual do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade

PGMQ

Coordenadoria Geral de Auditoria - UFC

Fortaleza, Julho de 2025



Universidade Federal do Ceará

Reitor

Prof. Custódio Luís Silva de Almeida

Coordenador Geral de Auditoria

Fernando Saulo Pinheiro do Nascimento

Equipe de Auditoria

Alex Bruno Queiroz Maciel

Carlos Sidney Braga da Silveira

Erika Michelle de Oliveira Conrado Leopoldino

Klency de Araujo Otaviano

Lúcia Helena Moreira

Mayara Lima Casqueiro

Paulo Sérgio Vasconcelos Alves Júnior

Sávio Martins Carneiro

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	3
2.	ESTRUTURA DO PROGRAMA DE GESTÃO E MELHORIA DA QUALIDADE	4
3.	AVALIAÇÕES.....	5
3.1	Avaliação Interna	5
3.1.1	Monitoramento Contínuo.....	5
3.1.1.1	Avaliação dos Auditores.....	5
3.1.1.2	<i>Feedback</i> das Unidades Auditadas	5
3.1.1.3	Indicadores de Desempenho.....	6
3.1.2	Avaliações Periódicas.....	7
3.2	Avaliação Externa.....	7
4.	Metodologia IA-CM.....	8
5.	Comunicação das Avaliações	9
ANEXO I - PESQUISA DE AVALIAÇÃO DOS AUDITORES SOBRE OS TRABALHOS DE AUDITORIA INTERNA.....		10
ANEXO II - PESQUISA DE AVALIAÇÃO DA UNIDADE AUDITADA SOBRE OS TRABALHOS DE AUDITORIA INTERNA.....		11

1. INTRODUÇÃO

O Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) tem como objetivo estabelecer atividades de caráter permanente destinadas a avaliar a qualidade, a produzir informações gerenciais e a promover a melhoria contínua da atividade de auditoria interna.

Este manual apresenta a revisão e o aprimoramento do PGMQ da Coordenadoria Geral de Auditoria (CGAUD), conforme previsto no plano de ação decorrente do 1º Relatório de Autoavaliação do IA-CM (Modelo de Capacidade de Auditoria Interna) da CGAUD, de setembro de 2024. Em atendimento a essa necessidade, foi instituída a Comissão de Revisão do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) desta Auditoria, por meio da PORTARIA Nº 12, DE 30 DE MAIO DE 2025, com o objetivo de promover uma atualização estruturada, alinhada às melhores práticas.

Ressalta-se que o PGMQ deve ser aplicado tanto no nível de trabalhos individuais de auditoria, quanto no nível mais amplo da atividade de auditoria interna. As avaliações devem incluir todas as fases da atividade de auditoria interna, quais sejam, os processos de planejamento, de execução dos trabalhos, de comunicação dos resultados e de monitoramento, de forma a aferir:

- a) o alcance do propósito da atividade de auditoria interna;
- b) a conformidade dos trabalhos com as disposições da IN SFC/CGU nº 3, de 9 de junho de 2017, da IN SFC/CGU nº 8, de 6 de dezembro de 2017 e normativos correlatos;
- c) a conduta ética e profissional dos auditores.

Diante disso, este manual tem o objetivo de orientar os servidores da CGAUD quanto à prática e operacionalização do PGMQ, estabelecendo a estrutura, os processos de avaliação, os métodos e os mecanismos de comunicação dos resultados das avaliações, alinhando-se ao Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM), às normas internacionais e aos normativos internos.

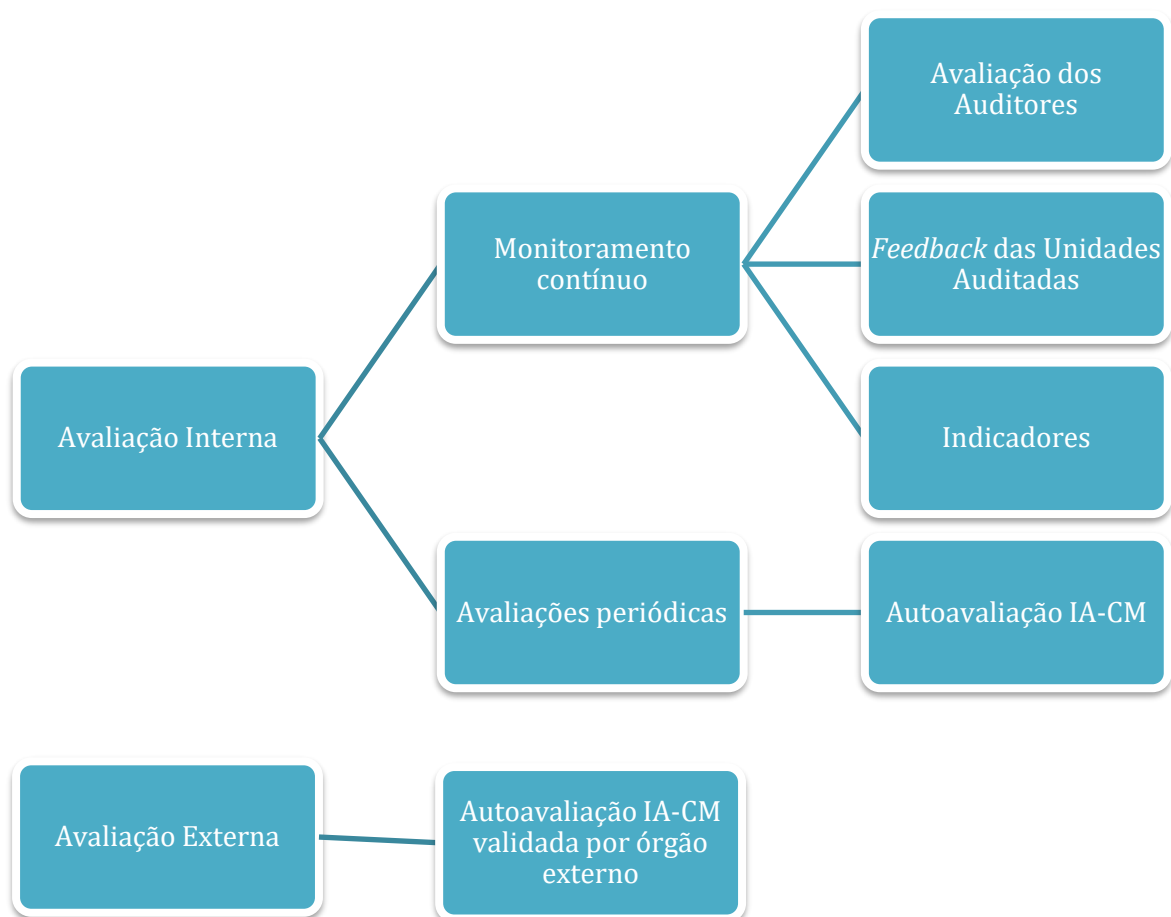
O PGMQ poderá ser revisto e ajustado sempre que necessário, considerando a evolução da CGAUD ou mudanças em seu contexto de atuação. O objetivo é assegurar que o Programa continue eficaz, alinhado às necessidades da função de auditoria interna e agregando valor às atividades da UFC.

2. ESTRUTURA DO PROGRAMA DE GESTÃO E MELHORIA DA QUALIDADE

O PGMQ da CGAUD/UFC está estruturado com base na realização de avaliações internas e externas, as quais visam aferir a conformidade, a eficácia e o aprimoramento contínuo da atividade de auditoria interna.

Essas avaliações são classificadas conforme os instrumentos utilizados e os agentes envolvidos, conforme demonstrado na figura abaixo. A sistemática adotada compreende tanto o monitoramento contínuo das atividades quanto avaliações periódicas mais abrangentes, sendo cada componente detalhado no capítulo subsequente.

Figura 01 – Estrutura da avaliação da atividade de auditoria interna da CGAUD



Fonte: CGAUD

3. AVALIAÇÕES

3.1 Avaliação Interna

A avaliação interna de qualidade contempla as atividades de Monitoramento Contínuo e Avaliações Periódicas. Elas englobam um conjunto de procedimentos e ações realizadas ou conduzidas pela CGAUD com vistas a aferir, internamente ou junto às partes interessadas, a qualidade dos trabalhos realizados. A execução dessas avaliações se dá por meio de instrumentos estruturados, como questionários e indicadores gerenciais.

3.1.1 Monitoramento Contínuo

O monitoramento contínuo da CGAUD contempla, entre outras, as seguintes atividades:

- I - Avaliação realizada pelos auditores, após a conclusão dos trabalhos;
- II - *Feedback* de gestores e de partes interessadas, considerando os trabalhos individuais de auditoria realizados;
- III - Estabelecimento de indicadores de desempenho;

3.1.1.1 Avaliação dos Auditores

A Avaliação dos auditores é realizada por meio de um questionário, conforme o modelo apresentado no ANEXO I, a ser preenchido pelos servidores que participaram da respectiva ação de auditoria. O instrumento tem como foco principal obter a opinião dos auditores sobre a relevância e a qualidade do trabalho de auditoria realizado, abordando as etapas de planejamento, execução e relatório.

O questionário deve ser respondido ao final de cada ação de auditoria realizada, permitindo que os próprios auditores envolvidos contribuam com sugestões de melhoria e análise crítica do processo.

3.1.1.2 *Feedback* das Unidades Auditadas

Ao término de cada ação de auditoria, será enviado à unidade auditada um questionário, conforme o modelo apresentado no ANEXO II. Esse instrumento contempla perguntas relacionadas às etapas de planejamento, execução e relatório, com o objetivo de captar a percepção da unidade auditada sobre o trabalho realizado.

As respostas fornecidas servirão como base para identificar oportunidades de aprimoramento nas práticas da auditoria interna. Além disso, esse *feedback* visa avaliar, sob a ótica da unidade auditada, em que medida a ação de auditoria contribuiu para o fortalecimento dos controles internos e demais aspectos institucionais.

3.1.1.3 Indicadores de Desempenho

Com o objetivo de apoiar a avaliação da qualidade dos trabalhos executados pela Auditoria Interna, bem como a eficiência de seus processos operacionais, a CGAUD estabelecerá, acompanhará e analisará periodicamente um conjunto de indicadores de desempenho. Esses indicadores permitirão o monitoramento contínuo do desempenho da unidade, oferecendo subsídios para ações de melhoria e para a tomada de decisões gerenciais. A seguir, são apresentados os indicadores inicialmente definidos:

Quadro 01 - Propostas de Indicadores de Desempenho da CGAUD

Indicador	Forma de Aferição	Explicação / Objetivos
Tempo médio de realização das auditorias	Média de dias entre a data de conclusão e a data de início das auditorias	Tempo médio, em dias, entre a data de conclusão e a data de início das auditorias - <i>Apoiar a avaliação sobre a tempestividade das entregas da auditoria.</i>
Eficácia das recomendações	Recomendações Atendidas / (Recomendações Emitidas - Finalizadas)	Percentual de recomendações emitidas efetivamente implementadas pela gestão - <i>Apoiar a avaliação sobre a qualidade e a exequibilidade das recomendações obtidas.</i>
Benefícios financeiros*	Benefícios Financeiros / Ano	Resultados financeiros efetivos decorrentes dos trabalhos de auditoria (economias obtidas; desperdícios evitados; etc.) por ano - <i>Proporcionar avaliação quanto à efetividade da auditoria interna.</i>
Benefícios não-financeiros*	Benefícios não-financeiros / Ano	Melhorias estruturantes não-financeiras implementadas em decorrência dos trabalhos de auditoria (melhoria de controles; melhoria de processos; etc.) por ano - <i>Proporcionar avaliação quanto à efetividade da auditoria interna.</i>
Execução do PAINT	Ações realizadas/Ações previstas no PAINT	Percentual do cumprimento do PAINT - <i>Mensurar a capacidade de realização dos trabalhos previstos no PAINT pela equipe da CGAUD.</i>
Capacitação e qualificação da equipe de auditoria	Quantidade média de horas de capacitação por servidor da CGAUD por ano	Alcance da carga horária de no mínimo 40 horas de capacitação da equipe de auditoria. - <i>Apoiar a avaliação do desenvolvimento profissional individual da equipe de auditoria, visando ao fortalecimento das atividades de auditoria interna.</i>

*Baseados na IN 10/2020 (Quantificação de benefícios pela UAIG).

3.1.2 Avaliações Periódicas

Constituem avaliações mais amplas do que aquelas realizadas no âmbito do monitoramento contínuo e se destinam a verificar a conformidade da atuação da Unidade de Auditoria Interna Governamental (UAIG) com os padrões normativos e operacionais estabelecidos.

As avaliações periódicas serão realizadas de forma sistemática, abrangente e permanente, com base em roteiros de verificação previamente estabelecidos para avaliar a qualidade, a adequação e a suficiência: do processo de planejamento; das evidências e dos papéis de trabalho produzidos ou coletados pelos auditores; das conclusões alcançadas; da comunicação dos resultados; do processo de supervisão dos trabalhos; e do processo de monitoramento das recomendações emitidas.

No âmbito da CGAUD/UFC, essa avaliação ocorrerá com base no Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM), do Instituto dos Auditores Internos (IIA), devendo ser realizada por meio de autoavaliações, no mínimo, a cada dois anos e meio (30 meses), disponibilizada por meio da planilha de avaliação IA-CM, no portal da CGU. Estas deverão ser realizadas por uma equipe devidamente capacitada para este fim, composta, no mínimo, de dois membros especialmente designados pelo chefe do setor.

Além da aplicação da autoavaliação com base no IA-CM, será responsabilidade da CGAUD monitorar sistematicamente o plano de ação elaborado a partir dos resultados dessa avaliação. Para garantir sua efetiva implementação, será adotada rotina de acompanhamento anual desse plano. Essa abordagem visa assegurar que as ações de melhoria identificadas sejam tratadas com prioridade e que os resultados da autoavaliação resultem em avanços concretos de maturidade, promovendo a evolução contínua da capacidade da atividade de auditoria interna.

3.2 Avaliação Externa

As avaliações externas serão realizadas a cada 5 anos, com o objetivo de obter opinião independente sobre o conjunto geral dos trabalhos de auditoria realizados e sua conformidade com princípios e normas aplicáveis. As avaliações externas serão conduzidas por meio de autoavaliação com posterior validação externa independente.

Ademais, as avaliações externas serão realizadas com base no Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM), do Instituto dos Auditores Internos (IIA), nos termos da Portaria CGU no 777, de 18 de fevereiro de 2019.

4. METODOLOGIA IA-CM

O Modelo de Capacidade da Auditoria Interna para o Setor Público (IA-CM), desenvolvido pelo Instituto de Auditores Internos (IIA), é uma ferramenta para avaliar e aprimorar a maturidade da função de auditoria interna nas organizações, permitindo que melhorem seus processos de controle e governança. O IA-CM assegura que essas funções evoluam de maneira estruturada, eficaz e conforme os padrões internacionais.

Essa ferramenta é estruturada em cinco níveis de maturidade que garantem independência, agregação de valor, padronização e melhoria contínua, como demonstrado na Figura 02, a seguir: 1-Inicial; 2-Infraestrutura; 3-Integrado; 4-Gerenciado e 5-Otimizado.

Figura 02 - Níveis de maturidade IA-CM



Fonte: CGU

Para cada nível, são pré-estabelecidas áreas de processos chave (KPA), divididas em seis elementos organizacionais (Serviços e Papéis da Auditoria Interna; Gerenciamento de Pessoas; Práticas Profissionais; Gerenciamento do Desempenho e *Accountability*; Cultura e Relacionamento Institucional; Estruturas de Governança), que compreendem 41 macroprocessos-chaves.

De acordo com o modelo, um determinado nível de maturidade só é alcançado quando forem atendidos os seguintes pressupostos:

I. Uma atividade essencial de um KPA somente é considerada institucionalizada quando presente na cultura da organização, sendo conhecida por todos e amplamente executada de forma homogênea;

II. Um KPA somente é considerado institucionalizado quando todas as suas atividades essenciais estiverem institucionalizadas; e

III. O nível de maturidade somente é atingido quando todos os KPAs dos 6 elementos do nível objeto de avaliação forem considerados institucionalizados.

Diante disso, o IA-CM será utilizado como um recurso tanto para autoavaliação periódica quanto para avaliação externa da atividade de auditoria interna. Essas autoavaliações de qualidade terão periodicidade máxima de 30 (trinta) meses e deverão ser documentadas e divulgadas no site da CGAUD.

5. COMUNICAÇÃO DAS AVALIAÇÕES

Em conformidade com o art. 16 do Regimento Interno da CGAUD, os resultados do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) serão consolidados e apresentados em capítulo específico do Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna (RAINT), sendo reportados anualmente ao Conselho Universitário (CONSUNI).

Entre os aspectos que poderão ser incluídos nesse capítulo, destacam-se:

- a) as oportunidades de melhoria identificadas;
- b) as fragilidades com potencial de comprometer a qualidade da atividade de auditoria interna;
- c) o nível de capacidade da CGAUD, conforme Modelo IA-CM;
- d) os planos de ações corretivas, se for o caso;
- e) o andamento das ações para melhoria da atividade de auditoria interna.

ANEXO I - PESQUISA DE AVALIAÇÃO DOS AUDITORES SOBRE OS TRABALHOS DE AUDITORIA INTERNA

- Objetivo: obter avaliação dos auditores sobre a relevância e qualidade do trabalho de auditoria realizado.
- Periodicidade: após a conclusão de cada ação de auditoria.
- Destinatários: equipe de auditoria.

Para cada uma das afirmações a seguir classifique seu grau de concordância quanto ao processo de auditoria:

Questionário de Avaliação dos auditores

Item da Avaliação		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	O tema abordado pela ação de auditoria é relevante e alinhado aos riscos da unidade auditada.				
2	No início dos trabalhos, os objetivos da auditoria foram apresentados de forma clara e objetiva ao gestor, com adequado alinhamento das expectativas.				
3	A análise preliminar do objeto auditado foi conduzida com participação ativa de todos os membros da equipe.				
4	O planejamento da auditoria apresentou de forma clara os objetivos e escopo do trabalho e definiu-os adequadamente.				
5	O escopo da auditoria foi bem delimitado e compreendido pela equipe.				
6	A divisão das atividades entre os membros da equipe foi justa e proporcional.				
7	Os procedimentos de auditoria selecionados foram adequados para responder às questões levantadas.				
8	As evidências utilizadas nos achados foram suficientes, relevantes e confiáveis.				
9	A equipe dispunha dos conhecimentos técnicos necessários ou teve acesso ao suporte adequado.				
10	A comunicação interna entre os membros da equipe contribuiu para o bom andamento dos trabalhos.				
11	A coordenação da ação durante o trabalho foi eficaz para apoiar a equipe e garantir a qualidade da auditoria.				
12	As manifestações da unidade auditada foram devidamente consideradas no relatório final.				
13	O relatório apresentou os achados com clareza e identificou corretamente suas causas.				
14	Os resultados do trabalho de auditoria forneceram informações úteis para a melhoria dos controles internos do objeto auditado.				
15	O tempo alocado para as etapas de planejamento, execução e relatório foi suficiente para desenvolver o trabalho com qualidade.				
16	Considerando as respostas dadas à questão anterior, caso existam, destaque os aspectos positivos decorrentes da referida ação de auditoria.				
17	Considerando as respostas dadas às questões anteriores, destaque os pontos que poderiam ser aprimorados no que se refere a essa ação de auditoria.				

ANEXO II - PESQUISA DE AVALIAÇÃO DA UNIDADE AUDITADA SOBRE OS TRABALHOS DE AUDITORIA INTERNA

- Objetivo: obter um *feedback* da unidade auditada sobre a relevância e qualidade do trabalho de auditoria realizado.
- Periodicidade: após a conclusão de cada trabalho individual de auditoria.
- Destinatários: representante do setor auditado que teve maior interlocução junto à auditoria.

Para cada uma das afirmações a seguir classifique seu grau de concordância quanto ao processo de auditoria:

Questionário de Avaliação dos Trabalhos – Unidade Auditada

Item da Avaliação		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	Houve adequada comunicação, no início dos trabalhos, sobre os objetivos da auditoria.				
2	O escopo da auditoria foi compreendido pela unidade desde o início dos trabalhos.				
3	Os prazos concedidos para atendimento às solicitações foram razoáveis.				
4	A equipe de auditoria demonstrou cortesia, ética e profissionalismo no relacionamento com a unidade.				
5	A equipe de auditoria esteve acessível para prestar esclarecimentos sempre que necessário durante os trabalhos.				
6	Os auditores demonstraram domínio técnico sobre o objeto auditado.				
7	O processo de auditoria foi conduzido de forma colaborativa, permitindo diálogo entre os auditores e a unidade.				
8	As conclusões do relatório estão baseadas em evidências objetivas e verificáveis.				
9	As recomendações da auditoria foram exequíveis, considerando os recursos e limitações da unidade.				
10	A unidade teve oportunidade de apresentar esclarecimentos antes da emissão do relatório final.				
11	O relatório final foi apresentado em linguagem clara, objetiva e acessível.				
12	O trabalho de auditoria contribuiu para a correção de falhas e aprimoramento dos controles internos da unidade.				
13	Considerando as respostas dadas à questão anterior, caso existam, destaque os aspectos positivos decorrentes da referida ação de auditoria.				
14	Considerando as respostas dadas às questões anteriores, destaque os pontos que poderiam ser aprimorados no que se refere a essa ação de auditoria.				