



ISSN: 2763-6496

ARTIGO

Listas de conteúdos disponíveis em [Google Acadêmico](#)

Revista Coleta Científica

Página da revista:

<https://portalcoleta.com.br/index.php/rcc/index>

ISSN: 2763-6496

Revista Coleta Científica

EDITORA COLETA CIENTIFICA

Maturidade da auditoria interna no setor público: um diagnóstico da controladoria-geral do estado de Goiás sob a ótica do modelo IA-CM¹

Internal audit maturity in the public sector: a diagnostic assessment of the Goiás state comptroller general's office through the lens of the IA-CM model

Cristina Tamiko Nakano

<https://orcid.org/0009-0007-2003-9884>

<https://lattes.cnpq.br/1124864040082046>

Controladoria-Geral do Estado de Goiás, CGE-GO, GO, Brasil

E-mail: tamikocristina@gmail.com

Karla Mendonça de Araújo

<https://orcid.org/0009-0007-2653-2995>

<http://lattes.cnpq.br/9922659043964143>

Secretaria de Estado de Administração do Governo, SEAD, GO, Brasil

E-mail: karlamendoncadearaujo@gmail.com

Lúcio Carlos de Pinho Filho

<https://orcid.org/0000-0002-3357-4110>

<http://lattes.cnpq.br/7548673629065244>

FUCAPE Business School, ES, Brasil

E-mail: luciofilho@aluno.fucape.br



Informações da publicação

ARK: [24285/RCC.v10i19.229](https://doi.org/10.229/24285/RCC.v10i19.229)

ISSN: 2763-6496

Recebido em: 15-04-2026

Aceito em: 22-04-2026

Publicado em: 23-04-2026

Palavras-chave:

Auditoria Interna;

Controle Interno;

Maturidade Institucional;

Modelo IA-CM;

Setor Público.

Keywords:

Internal Audit;

Internal Control;

Institutional Maturity;

IA-CM Model;

Public Sector.

Resumo

Este artigo avalia a maturidade da função de auditoria interna no setor público estadual a partir da aplicação do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (*Internal Audit Capability Model – IA-CM*), tendo como objeto de análise a Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE-GO). O modelo fortalece a auditoria interna governamental, contribuindo para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos, ao fornecer subsídios para a tomada de decisões, bem como promover a transparência e a *accountability*. O IA-CM é um referencial reconhecido internacionalmente para avaliação e o desenvolvimento das capacidades institucionais da auditoria interna. A pesquisa possui uma natureza aplicada, abordagem qualitativa e caráter descritivo, adotando como procedimentos metodológicos a pesquisa bibliográfica e documental, com base nos Relatórios de Autoavaliação de 2022 e 2024 e no Relatório de Validação da Autoavaliação de 2022. Os resultados evidenciam que a CGE-GO consolidou integralmente o Nível 2 (Infraestrutura) de maturidade, mantendo 100% de institucionalização dos macroprocessos-chave, apresentou avanços na transição para o Nível 3 (Integrado), com crescimento no percentual de atividades essenciais institucionalizadas, e no número de áreas de processos-chave (KPA) plenamente atendidos. Apesar da evolução consistente, ainda persistem lacunas relacionadas. Conclui-se que a auditoria interna da CGE-GO está em processo de amadurecimento institucional, demandando principalmente o fortalecimento de processos internos para alcançar um nível superior de maturidade previsto pelo modelo IA-CM.

¹ A revisão linguística foi realizada por Roberta dos Anjos Matos Resende.

ABSTRACT

This article evaluates the maturity of the internal audit function in the state public sector based on the application of the Internal Audit Capability Model (IA-CM), having as the object of analysis the Comptroller General's Office of the State of Goiás (CGE-GO). The model strengthens governmental internal audit, contributing to the improvement of governance, risk management, and internal controls, by providing support for decision-making, as well as promoting transparency and accountability. The IA-CM is an internationally recognized framework for the assessment and development of institutional capacities of internal audit. The research has an applied nature, qualitative approach, and descriptive design, adopting bibliographic and documentary research as methodological procedures, based on the Self-Assessment Reports of 2022 and 2024 and the Self-Assessment Validation Report of 2022. The results show that CGE-GO fully consolidated Maturity Level 2 (Infrastructure), maintaining 100% institutionalization of key macro-processes, and presented advances in the transition to Level 3 (Integrated), with growth in the percentage of institutionalized essential activities and in the number of Key Process Areas (KPA) fully met. Despite consistent evolution, related gaps persist. It is concluded that the internal audit of CGE-GO is in a process of institutional maturation, demanding mainly the strengthening of internal processes to achieve the higher maturity levels provided by the IA-CM model.

1. INTRODUÇÃO

A pesquisa examina a maturidade da auditoria interna no setor público segundo o Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM), tendo como objeto de análise a Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE-GO).

A justificativa científica deste estudo reside na necessidade de compreender o nível de maturidade da auditoria interna em órgãos públicos estaduais, a partir de um referencial internacionalmente reconhecido. Apesar da crescente adoção do IA-CM no Brasil, ainda há escassez de pesquisas que avaliem a sua aplicação.

O modelo IA-CM é relevante porque permite o aprimoramento contínuo dos processos de trabalho, fortalece a função da auditoria interna governamental e contribui para a melhoria da governança, da gestão de riscos e dos controles internos, fornecendo subsídios para a tomada de decisões, aumento da transparência e *accountability* nos órgãos públicos.

Nesse contexto, a lacuna teórica que a pesquisa busca preencher aborda a necessidade de ampliar estudos que avaliem a aplicação do modelo IA-CM em diferentes esferas e órgãos governamentais, com a finalidade de identificar a realidade da auditoria interna pública brasileira, conforme sugerido por Ferrer (2024, p. 125) e Andrade (2018, p. 92), que indicam a avaliação do nível de maturidade da auditoria interna como uma agenda relevante de pesquisas futuras.

O estudo é orientado pelo seguinte problema de pesquisa: qual é o diagnóstico do nível de maturidade da função de auditoria interna da Controladoria-Geral do Estado de Goiás, a partir da aplicação do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM)?

A hipótese é a de que a maturidade da auditoria interna da Controladoria-Geral do Estado de Goiás reflete a consolidação de processos de infraestrutura e a sua evolução para um estágio de integração dependente de governança institucional. Essa perspectiva dialoga com a compreensão de governança como um sistema complexo, no qual a atuação das instituições depende da interação entre os diferentes atores e sistemas sociais funcionais (TEIXEIRA *et al.*, 2019 apud FERRER, 2024, p. 44).

A partir dessa perspectiva, compreende-se que a evolução da auditoria interna para níveis mais elevados de maturidade não depende apenas do aprimoramento técnico ou normativo, mas da sua inserção na governança pública. Ou seja, espera-se que a plena integração exija um diálogo institucional, o alinhamento estratégico e a cooperação entre os atores que compõem a estrutura estatal, condições ainda em desenvolvimento.

O objetivo geral desta pesquisa é investigar a maturidade da auditoria interna da CGE-GO, conforme o modelo IA-CM. Para tanto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- (i) descrever a organização da função de auditoria interna, discutindo tanto suas responsabilidades gerais quanto sua atuação na Controladoria-Geral do Estado de Goiás, bem como o modelo IA-CM e sua sistemática de aplicação;
- (ii) identificar o nível atual de maturidade da auditoria interna da CGE-GO e sua evolução no período de 2022 até 2024, com base nos relatórios oficiais;
- (iii) identificar as principais lacunas para a progressão da maturidade da função de auditoria interna para níveis superiores.

Visando responder ao questionamento da pergunta de pesquisa central deste trabalho, e para alcançar esses objetivos, esta pesquisa possui natureza aplicada e adotou uma abordagem metodológica baseada em pesquisa bibliográfica e documental de caráter qualitativo.

As principais fontes de evidências foram o Relatório de Autoavaliação do Modelo IA-CM – outubro/2022; o Relatório de Validação da Autoavaliação no Grau de Capacidade de Níveis 2 e 3 do Modelo IA-CM, publicado em 2022; e o Relatório de Autoavaliação do Modelo IA-CM – julho/2024. Ademais, a pesquisa aplicou *benchmarking* com base na autoavaliação da auditoria interna da Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais (CGE-MG), realizada em 2025, considerando que esse foi o primeiro órgão do Poder Executivo brasileiro a alcançar o nível 3 em certificação internacional de auditoria interna (CGE-MG, 2025).

O presente trabalho está estruturado em quatro seções fundamentais, que serão descritas a seguir, para o enfrentamento do problema de pesquisa.

A seção inicial estabelece o referencial teórico para a compreensão da função de auditoria interna no setor público, descreve a trajetória de aplicação do IA-CM pela CGE-GO e detalha os elementos conceituais do Modelo.

A segunda seção demonstra a metodologia de pesquisa, incluindo a abordagem qualitativa, a pesquisa bibliográfica e documental, bem como a utilização do *benchmarking* como técnica complementar de análise.

A terceira seção apresenta o resultado do diagnóstico de maturidade institucional a partir da análise documental, identificando o nível de capacidade atual da auditoria interna da CGE-GO.

Por fim, a quarta seção discute os resultados, realizando uma análise comparativa dos relatórios, destacando sua evolução e os desafios de progressão para o nível mais elevado de maturidade, estabelecendo as bases para as conclusões do estudo. Nessa etapa, foi efetuada a comparação entre as áreas de processos-chave (KPAs) da CGE-GO ainda não institucionalizados e as práticas observadas em Minas Gerais, evidenciando potenciais contribuições para o órgão goiano.

Este estudo contribui para a literatura sobre auditoria governamental ao analisar o nível de maturidade da auditoria interna da Controladoria-Geral do Estado de Goiás a partir do Modelo IA-CM, ampliando a compreensão sobre o desenvolvimento da auditoria interna em governos estaduais e fornecendo subsídios para o aprimoramento da função.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. FUNÇÃO ESTRATÉGICA DA AUDITORIA INTERNA NO SETOR PÚBLICO

O referencial teórico deste estudo fomenta o debate acerca do desempenho da função de auditoria interna no setor público a partir da perspectiva da avaliação da capacidade institucional, fundamentada nos conceitos de maturidade do IA-CM.

Khoury (2011, *apud* FARIAS; VAN BELLEN, 2023, p. 49) descreve que a auditoria governamental é a base da boa governança do setor público, pois fornece avaliações imparciais e objetivas se os recursos públicos são geridos de forma responsável e eficaz para alcançar os resultados pretendidos; e auxilia as organizações governamentais a melhorar o desempenho organizacional.

Em outras palavras, a auditoria interna, ao oferecer avaliações e recomendações, colabora para o aprimoramento da gestão pública. Essas ações favorecem a redução de desperdícios, a mitigação dos riscos e, conseqüentemente, o fortalecimento da confiança da sociedade nas instituições públicas. Dessa forma, percebe-se que a auditoria constitui uma ferramenta essencial para a melhoria dos processos de governança, auxiliando a organização no alcance de seus objetivos.

A governança no setor público envolve práticas de liderança, estratégia e controle que permitem avaliar, direcionar e monitorar a atuação das organizações públicas, aumentando as chances de entrega de resultados aos cidadãos (BRASIL, 2020, p. 15). O controle é um dos pilares da governança. Nesse sentido, Marinho e Silva Júnior (2018, p. 848) apontam que as bases da governança no setor público brasileiro estão associadas com a existência de sistemas de controle, mecanismos de responsabilização e instrumentos de transparência previstos no arranjo institucional do Estado.

A efetividade da auditoria interna, entretanto, está relacionada ao nível de maturidade da função, entendido como o grau de desenvolvimento de seus processos, práticas e cultura. Quanto maior o nível de maturidade, maior tende a ser a capacidade da auditoria atuar de forma estruturada e independente.

A literatura internacional tem destacado o papel estratégico da auditoria interna no fortalecimento do sistema de governança. Nesse contexto, é possível observar uma evolução no entendimento acerca da função da auditoria interna, que deixou de ser concebida apenas como um mecanismo de verificação de conformidade e detecção de falhas para assumir uma atuação mais abrangente, orientada para a avaliação de riscos, a melhoria de processos e o apoio à tomada de decisão. Nesse sentido, estudos apontam que os auditores internos podem contribuir para os *stakeholders* e apoiar atores no processo de gestão de riscos, assumindo um papel essencial na criação de valor organizacional (SPIRA; PAGE, 2003 *apud* LÉLIS; PINHEIRO, 2012). Essa abordagem indica que a auditoria interna, além de assegurar conformidade, atua como um agente estratégico capaz de influenciar decisões, identificar oportunidades de melhoria e fortalecer a governança corporativa.

Nesse contexto, a atuação da CGE-GO, conforme a lei orgânica e o regulamento, evidencia a relevância da auditoria no âmbito do sistema de controle interno do Poder Executivo estadual. A auditoria interna é tratada como uma atividade de avaliação e consultoria, voltada não apenas para a verificação da conformidade dos atos administrativos, mas para a avaliação do desempenho da gestão. Além disso, a CGE-GO atua de forma orientadora junto aos órgãos e entidades, oferecendo um importante suporte para a tomada de decisão. Dessa forma, a auditoria interna assume um caráter estratégico, como um instrumento essencial de promoção da transparência, da integridade e da *accountability* na Administração Pública estadual.

Para avaliar o desempenho dessa função foi usado o modelo IA-CM, que permite mensurar o nível de maturidade da atividade a partir de diferentes dimensões, como estrutura organizacional, práticas profissionais, gestão de pessoas e integração com a governança. Esse modelo possibilita identificar o estágio em que a função se encontra e apontar caminhos para o seu aprimoramento. Assim, a utilização do IA-CM contribui para uma análise mais estruturada e comparável da capacidade institucional da auditoria interna no setor público.

2.2. MODELO IA-CM

O IA-CM constitui um referencial amplamente utilizado para o desenvolvimento da função de auditoria interna no setor público. Desenvolvido pelo Instituto dos Auditores Internos (IIA) em 2009, com apoio do Banco Mundial, e atualizado em 2017, o modelo apresenta os fundamentos necessários para uma atuação efetiva, com base em práticas internacionais (CONACI, [200-?]).

Sob essa perspectiva, a atividade de auditoria interna busca contribuir para o aprimoramento dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança, oferecendo uma avaliação independente e objetiva sobre os processos organizacionais (GOODWIN, 2004; MIHRET; YISMAW, 2007; SPANHOVE *et al.*, 2008 *apud* SUZART, 2023). Estudos conduzidos por Sarens (2009 *apud* LÉLIS; PINHEIRO, 2012) demonstram que a consolidação da auditoria interna como componente essencial da governança corporativa foi principalmente influenciada pela difusão de boas práticas de governança e por regulações, como a Lei Sarbanes-Oxley. Além disso, o autor destaca que a qualidade da atividade de auditoria interna está associada não apenas aos aspectos institucionais e estruturais, mas às características técnicas e comportamentais individuais dos auditores.

De forma complementar, estudos de Fonseca, Jorge e Nascimento (2020) destacam que, nas Instituições de Ensino Superior de Portugal, a auditoria interna “serve à accountability, na medida em que promove os princípios subjacentes a este conceito multifacetado”, ou seja, contribuindo para a consolidação de três pilares: transparência, responsabilização e prestação de contas.

A literatura destaca diferentes características associadas ao papel estratégico da auditoria interna nas organizações, especialmente no que se refere ao apoio à governança, à contribuição para o gerenciamento de riscos e às competências profissionais dos auditores. Essas dimensões são contempladas no IA-CM, modelo desenvolvido para avaliar e orientar o desenvolvimento da atividade de auditoria interna no setor público.

O IA-CM estrutura a evolução da capacidade da auditoria interna em cinco níveis de maturidade: Inicial, Infraestrutura, Integrado, Gerenciado e Otimização, que representam estágios progressivos de desenvolvimento da função de auditoria, desde práticas menos estruturadas até os níveis mais avançados.

Nesse sentido, conforme a Controladoria-Geral da União (2026), cada um desses níveis apresenta características específicas, a seguir descritas. Nível 1 – Inicial: as práticas são pouco estruturadas e dependem de esforços individuais; Nível 2 – Infraestrutura: as práticas passam a ser sustentáveis e repetíveis; Nível 3 – Integrado: observa-se a aplicação uniforme das práticas de auditoria e de gestão; Nível 4 – Gerenciado: a auditoria interna utiliza de forma mais ampla as informações organizacionais para contribuir com o aprimoramento da governança e da gestão de riscos; e Nível 5 – Otimização: a atividade se caracteriza pelo aprendizado contínuo, incorporando contribuições internas e externas para seu aperfeiçoamento.

Assim, o modelo permite avaliar de forma sistemática a capacidade institucional da auditoria interna. Para operacionalizar a avaliação, o modelo é estruturado em 41 KPAs

distribuídos em 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 (CONACI, 2021).

A Matriz de 1 página do IA-CM, Figura 01 adiante, sintetiza a estrutura do modelo ao apresentar, no eixo vertical, os níveis de maturidade organizados de forma ascendente e, no eixo horizontal, os seis elementos que compõem a capacidade da auditoria interna.

Figura 1 - Matriz de 1 página do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna

Matriz de 1 página do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna						
	Serviços e Papel da AI	Gerenciamento de pessoas	Práticas profissionais	Gerenciamento do Desempenho e Accountability	Cultura e Relacionamento Organizacional	Estruturas de Governança
Nível 5 – Otimização	AI reconhecido como agente-chave de mudança - KPA 34	Envolvimento da Liderança com Organizações Profissionais - KPA 35 Projeção da Mão de Obra - KPA 36	Melhoria Contínua em Práticas Profissionais - KPA 37 Estratégia de Planejamento de AI - KPA 38	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
Nível 4 – Gerenciado	Asseguração da governança, gestão de riscos e controles - KPA 26	AI contribui para o desenvolvimento da gestão - KPA 27 A Atividade de AI Apoiava Classes Profissionais - KPA 28 Planejamento de Mão-de-obra - KPA 29	Estratégia de Auditoria alavanca a gestão de risco da organização - KPA 30	Integração de medidas de desempenho qualitativas e quantitativas - KPA 31	CAE Aconselha e influencia a mais Alta Gerência - KPA 32	Supervisão independente das atividades de AI - KPA 33
Nível 3 – Integrado	Serviços de Consultoria - KPA 11 Auditorias de Desempenho / Operacionais - KPA 12	Criação de Equipe e Competência - KPA 13 Profissionais Qualificados - KPA 14 Coordenação de força de trabalho - KPA 15	Estrutura de Gestão da Qualidade - KPA 16 Planos de auditoria baseados em riscos - KPA 17	Medidas de Desempenho - KPA 18 Informações de Custos - KPA 19 Relatórios de Gestão de AI - KPA 20	Coordenação com Outros Grupos de Revisão - KPA 21 Componente Essencial da Equipe de Gestão - KPA 22	Supervisão e apoio gerencial para a Atividade de AI - KPA 23 Mecanismos de Financiamento - KPA 24 CAE Informa a Autoridade de Mais Alto Nível - KPA 25
Nível 2 – Infraestrutura	Auditoria de Conformidade - KPA 1	Desenvolvimento Profissional individual - KPA 2 Pessoas Habilidosas Identificadas e Recrutadas - KPA 3	Práticas Profissionais e Processos Estruturais - KPA 4 Plano de Auditoria Baseado em Prioridades da gestão e stakeholders - KPA 5	Orçamento Operacional de AI - KPA 6 Plano de Negócio de AI - KPA 7	Gerenciamento dentro da Atividade de AI - KPA 8	Acesso Pleno às Informações, Ativos e Pessoas da Organização - KPA 9 Fluxo de reporte de auditoria estabelecido - KPA 10
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, 2021. Disponível em: <https://conaci.org.br/wp-content/uploads/2021/09/ia-cm-matriz-com-kpa.jpg>.

Na interseção entre esses eixos encontram-se os KPAs, que indicam os requisitos necessários para o alcance de cada nível de maturidade. À medida que se avança da esquerda para direita na matriz, bem como nos níveis do modelo, é possível observar a redução da capacidade da auditoria interna de implementar, de forma independente, o KPA, pois a organização e o ambiente externo passam a exercer maior influência na institucionalização do KPA (CORRÊA, 2023, p. 31). Na Figura 1, o verde mais escuro representa maior autonomia da auditoria interna na institucionalização dos KPAs, enquanto o verde mais claro indica maior influência da organização e do ambiente externo nesse processo.

Os elementos representam dimensões essenciais para o desenvolvimento da auditoria interna, conforme sintetizado por Corrêa (2023, p. 33-34). O elemento Serviços e Papel da Auditoria Interna aborda a natureza, o escopo e a relevância estratégica das atividades de auditoria, revisões de processos, trabalhos de consultoria, entre outros. O Gerenciamento de Pessoas aborda a gestão de recursos humanos, envolvendo o recrutamento e o desenvolvimento profissional. As Práticas Profissionais contemplam processos, políticas e estruturas que permitem a execução eficaz das atividades de auditoria, incluindo o alinhamento com os objetivos organizacionais e os programas de garantia da qualidade. O Gerenciamento do Desempenho e *Accountability* envolve mecanismos de administração, condução e controle das operações, e dos resultados da auditoria. O elemento Cultura e Relacionamento Organizacional refere-se à posição e às relações internas e externas da auditoria, ressaltando a importância da autonomia e cooperação. Por fim, Estruturas de Governança, trata dos aspectos institucionais que

sustentam a independência e a objetividade da auditoria, incluindo reporte, mandatos e o acesso a ativos, pessoas e informações.

Essa estrutura reforça a análise de Spira e Page (2003 *apud* LÉLIS; PINHEIRO, 2012), que enfatizam a necessidade de integrar a auditoria interna aos processos de gestão de risco e à tomada de decisão estratégica.

De forma complementar, Arena & Azzone (2009 *apud* LIZOTE *et al.*, 2017, p. 5), em estudo com 153 empresas italianas, identificaram que a eficácia da auditoria interna é influenciada por três fatores principais: características da equipe, atividades e processos de auditoria e relação da auditoria interna com outras áreas da empresa. Esses fatores se alinham aos elementos do IA-CM, evidenciando que a maturidade da auditoria não é determinada apenas pela formalização de processos e práticas, mas pela capacitação e competência técnica da equipe de auditoria, e pela relação da auditoria com outras áreas da organização. Nesse sentido, essa perspectiva internacional demonstra convergência entre a literatura e o modelo IA-CM, reforçando a relevância do referencial para a avaliação e o desenvolvimento da função de auditoria interna.

Já os KPAs constituem componentes operacionais que permitem avaliar o nível de capacidade da auditoria interna. Segundo Severino (2020, p. 15), cada KPA inclui objetivos, atividades essenciais, produtos, resultados e exemplos de práticas institucionalizadas, estabelecendo parâmetros de avaliação sem prescrever como os processos devem ser conduzidos. Essa abordagem confere autonomia para as organizações, permitindo que cada uma realize práticas compatíveis com sua realidade, estrutura e nível de maturidade desejável.

Paula, Ferreira e Gouveia (2023, p. 22250) destacam que “Os KPAs indicam os elementos que precisam estar implementados e sustentados em determinado nível de capacidade, constituindo requisitos essenciais para que a atividade de auditoria interna possa evoluir para o nível subsequente”.

Ademais, a análise das atividades essenciais abrange duas dimensões: existência, sobre a formalização/realização da atividade de auditoria interna; e institucionalização, sobre a incorporação desses processos na cultura da auditoria interna (FEITOSA, MOREIRA; MACÊDO, 2025, p. 9).

As lacunas identificadas na análise podem originar ações necessárias, voltadas ao cumprimento das atividades essenciais, ou ações recomendáveis, destinadas a aprimorar práticas já existentes. Em decorrência das lacunas, surge a necessidade de elaborar um instrumento estratégico de gestão, definido como o "plano de ação apresentado pelo órgão responsável pela função de auditoria para suprir as lacunas e aprimorar as ações já existentes" (SEVERINO, 2020, p. 39).

Outro aspecto relevante do modelo aborda o critério de avaliação da maturidade. Um determinado nível é considerado alcançado apenas quando a unidade de auditoria institucionaliza todos os KPAs do mesmo nível (IIARF, 2009 *apud* Severino, 2020, p. 16). Portanto, a maturidade da auditoria não decorre de práticas pontuais, mas da consolidação sistemática de práticas organizacionais do modelo.

Além disso, a manutenção do nível de maturidade alcançado depende da implementação de um Programa de Garantia e Melhoria da Qualidade, que envolve avaliações internas e externas da atividade de auditoria. Segundo Marinho e Silva Júnior (2018, p. 851), o Instituto dos Auditores Internos (IIA) estabelece que as avaliações externas devem ser realizadas, no mínimo, a cada cinco anos, com o objetivo de verificar a conformidade da auditoria interna com as melhores práticas disponíveis. Já as avaliações internas compreendem atividades de monitoramento contínuo e autoavaliações periódicas, que analisam a aderência às melhores práticas de auditoria

interna, a qualidade da supervisão, a adequação das práticas e os procedimentos adotados, o valor agregado para a organização e para o estabelecimento e o alcance de indicadores de desempenho (MARINHO; SILVA JUNIOR, 2018 *apud* IIA, 2006).

No Brasil, a introdução do IA-CM ocorreu a partir de iniciativa do Conselho Nacional de Controle Interno (CONACI), em parceria com o Banco Mundial, em 2014, com o objetivo de fortalecer o sistema de controle interno e a função de auditoria interna (FARIAS; VAN BELLEN, 2023, p. 47).

O modelo IA-CM foi aprovado como referencial metodológico no âmbito do CONACI, estabelecendo diretrizes para estruturar e fortalecer a atividade de auditoria interna governamental, por meio da Resolução n.º 006, de 27 de setembro de 2019 (CONACI, 2019).

A CGE-GO, membro do CONACI, adotou o IA-CM como referência para a avaliação e o aprimoramento de suas práticas de auditoria interna. A partir de então, o órgão passou a realizar processos periódicos de autoavaliação, incluindo avaliações nos anos de 2015 (SEVERINO, 2020, p. 8), 2020, 2022 e 2024.

Como consequência desse processo de amadurecimento institucional, o modelo foi incorporado à estrutura normativa da Controladoria por meio do Regulamento instituído pelo Decreto n.º 10.391, de 12 de janeiro de 2024 (GOIÁS, 2024a), consolidando o IA-CM como diretriz formal para desenvolvimento da função de auditoria interna no âmbito estadual.

Em continuidade a esse movimento, a autoavaliação de 2024 foi realizada em conformidade com a Resolução CONACI n.º 004/2022, que prevê a verificação periódica da manutenção e da institucionalização das atividades essenciais relacionadas ao nível de maturidade já alcançado (CONACI, 2022). Esse procedimento contribui tanto para o acompanhamento da consolidação das práticas de auditoria quanto para o direcionamento de seu aprimoramento contínuo.

Por fim, os relatórios resultantes desses processos de autoavaliação e validação constituem importantes fontes de análise sobre o estágio de desenvolvimento da auditoria interna da CGE-GO, permitindo examinar a institucionalização de práticas, processos e cultura da função de auditoria.

Após a apresentação detalhada do IA-CM, de seus níveis de maturidade, dos KPAs e dos elementos que sustentam a função de auditoria, bem como da revisão da literatura sobre governança, *accountability* e experiências nacionais e internacionais, é possível consolidar os principais aspectos discutidos.

Dessa forma, a síntese teórica final evidencia que a auditoria interna no setor público atua como um instrumento estratégico de governança, controle e gestão de riscos. O IA-CM é um importante referencial para avaliar e desenvolver a função de auditoria interna, enquanto experiências práticas, como as da Controladoria-Geral do Estado de Goiás, demonstram a aplicabilidade do modelo. Essa integração entre a literatura, o modelo e as práticas empíricas sustentam a relevância da auditoria interna para o aprimoramento da gestão pública e serve de base para a análise de nível de capacidade da função no presente estudo.

3.METODOLOGIA DE PESQUISA

Este estudo possui uma natureza aplicada, pois busca analisar e compreender a maturidade da auditoria interna em um órgão público específico. Segundo Appolinário (2011, p. 146 *apud* LOZADA; NUNES, 2018, p. 131), a pesquisa aplicada é desenvolvida com o intuito de “resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas”.

Adota uma abordagem qualitativa, entendida, segundo Strauss e Corbin (2008, p. 23 *apud* GIL, 2021), como aquela que produz resultados não obtidos por meio de procedimentos estatísticos ou outros métodos de quantificação.

Também é adotada uma abordagem teórico-empírica, que combina a análise de dados primários com o exame de dados secundários extraídos da bibliografia, conforme apontam Tachizawa e Mendes (2008).

Quanto ao objetivo, a pesquisa é classificada como descritiva, conforme Lozada e Nunes (2019, p. 139), que define esse tipo de estudo como aquele que objetiva reunir e analisar as informações sobre um assunto já conhecido.

Os procedimentos metodológicos adotados incluem a pesquisa documental, a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso único.

A pesquisa documental foi constituída pela análise de documentos institucionais que ainda não receberam tratamento analítico (GIL, 2018 *apud* LOZADA; NUNES, 2018, p. 159), incluindo os Relatórios de Autoavaliação do Modelo IA-CM (2022 e 2024), o Relatório de Validação da Autoavaliação do Modelo IA-CM (2022), bem como os normativos e outros documentos oficiais das atividades de auditoria interna da Controladoria-Geral do Estado de Goiás.

A pesquisa bibliográfica envolveu o exame de fontes secundárias, ou seja, “documentos de segunda mão, que de alguma forma já foram analisados” (GIL, 2018 *apud* LOZADA; NUNES, 2018, p. 160), a partir de livros, artigos científicos, dissertações e da consulta a sítios institucionais da CGE-GO e do CONACI.

Por fim, o estudo de caso único foi centrado na CGE-GO, uma abordagem recomendada para a investigação de fenômenos contemporâneos em seus contextos reais, especialmente quando o pesquisador não exerce controle sobre os eventos analisados, conforme a perspectiva de Yin (2010 *apud* FERRER, 2024).

Assim, as fontes de dados do estudo combinam documentos oficiais da instituição, fontes secundárias e a própria organização analisada, permitindo uma compreensão da maturidade da auditoria interna no contexto do modelo IA-CM.

A técnica de análise consistiu em uma avaliação comparativa dos KPAs e dos indicadores de maturidade, permitindo identificar o nível atual da auditoria interna e as principais lacunas para a progressão a nível superior de maturidade.

Adicionalmente, foi aplicado *benchmarking* com base no Relatório de Implementação do Nível 3 do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna da CGE-MG (2025), com foco nos KPAs ainda não institucionalizados, visando servir de referência para a auditoria interna da CGE-GO, a partir de um padrão já consolidado, reduzindo incertezas sobre a estrutura, os processos e as metodologias adotadas.

A aplicação de *benchmarking* aos KPAs não institucionalizados pode contribuir para o aprimoramento e a aceleração do processo de maturidade, constituindo uma oportunidade para análises futuras.

O estudo adota uma perspectiva *ex post*, analisando fatos e práticas já ocorridos, e se enquadra na área de auditoria interna e controle interno público, relacionando normas e práticas à luz de padrões internacionais.

4. RESULTADOS

Esta seção apresenta o diagnóstico do nível de maturidade da CGE-GO fundamentado em relatórios oficiais de autoavaliação e de validação, objeto de estudo.

4.1. DIAGNÓSTICO DA MATURIDADE INSTITUCIONAL

A CGE-GO conduziu dois ciclos recentes de autoavaliação de sua auditoria interna, fundamentados no referencial metodológico IA-CM.

O ciclo realizado em 2022 destacou-se pela submissão do resultado à validação externa. O ciclo subsequente, realizado em 2024, restringiu-se ao âmbito da autoavaliação institucional, e não foi submetido à validação externa.

A seguir, foi apresentado o diagnóstico da auditoria interna, elaborado com base nas informações constantes dos relatórios oficiais.

4.1.1. RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO DO MODELO IA-CM / 2022 E RELATÓRIO DE VALIDAÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO NO GRAU DE CAPACIDADE DE NÍVEIS 2 E 3 DO MODELO IA-CM DA CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE GOIÁS / 2022

Em 2022, o relatório de autoavaliação da auditoria interna da CGE-GO foi submetido à validação externa, conduzida por representantes do CONACI, e priorizou a análise dos Níveis 2 (Infraestrutura) e 3 (Integrado).

De acordo com Serrano (2022, p. 5), a CGE-GO atingiu a consolidação plena do Nível 2 de maturidade, com todas as atividades essenciais dos 10 KPAs desse nível, e institucionalizadas, conforme o ilustrado na Figura 2 adiante. Esse resultado converge com os achados de MacRae e Van Gils (2014, p. 74), obtidos a partir de um estudo realizado em 107 países, que indicam que, em termos de desempenho global por nível de capacidade, a maioria das atividades de auditoria interna no setor público situava-se no Nível 2 (Infraestrutura), enquanto aproximadamente um terço ainda permanecia no Nível 1 (Inicial).

A validação da autoavaliação da CGE-GO evidenciou que, naquele ano, a instituição estava em estágio de transição para o Nível 3 (Integrado), com institucionalização de 56,9% das atividades essenciais e 20% (3 de 15) dos KPAs integralmente atendidos, conforme Serrano (2022, p. 5).

Todavia, os KPAs 3.1, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.11, 3.12, 3.13 e 3.14 foram autoavaliados por Rocha e Ribeiro (2022, p. 9) como inexistentes ou não institucionalizados, em razão do não atendimento integral das atividades essenciais estabelecidas pelo modelo.

Na Figura 2, a seguir, os KPAs institucionalizados estão representados pela cor verde; os KPAs existentes, mas ainda não institucionalizados, pela cor amarela; e os KPAs inexistentes, pela cor vermelha.

Figura 2 - Resultado da Validação de 2022.

Nível 3 - Integrado					
KPA 3.2 Serviços de Consultoria Autoavaliação: 100%	KPA 3.5 Criação de Equipes e Competências Autoavaliação: 66,6%	KPA 3.7 Estrutura de Gestão da Qualidade Autoavaliação: 8,3%	KPA 3.10 Medidas Desempenho Autoavaliação: 100%	KPA 3.12 Coordenação com outros Grupos de Revisão Autoavaliação: 80%	KPA 3.15 CAI Informa à Autoridade de Mais Alto Nível Autoavaliação: 100%
	KPA 3.4 Profissionais Qualificados Autoavaliação: 37,5%		KPA 3.9 Informações de Custos Autoavaliação: 14,3%		KPA 3.14 Supervisão e Apoio Gerencial para a Atividade de AI Autoavaliação: 87,5%
KPA 3.1 Auditoria de Desempenho / Value for Money Autoavaliação: 36,4%	KPA 3.3 Coordenação da Força de Trabalho Autoavaliação: 50%	KPA 3.6 Planos de Auditoria Baseados em Riscos Autoavaliação: 16,6%	KPA 3.8 Relatórios de Gestão de Auditoria Interna Autoavaliação: 83,3%	KPA 3.11 Componente Essencial da Equipe de Gestão Autoavaliação: 87,5%	KPA 3.13 Mecanismos de Financiamento Autoavaliação: 25%
Nível 2 - Infraestrutura					
KPA 2.1 Auditoria de Conformidade Autoavaliação: 100%	KPA 2.3 Desenvolvimento Profissional Individual Autoavaliação: 100%	KPA 2.5 Estrutura de Práticas Profissionais e de processos Autoavaliação: 100%	KPA 2.7 Orçamento Operacional de Auditoria Interna Autoavaliação: 100%	KPA 2.8 Gerenciamento dentro da Atividade de Auditoria Interna Autoavaliação: 100%	KPA 2.10 Acesso Pleno a Informações, Ativos e Pessoas da Organização Autoavaliação: 100%
	KPA 2.2 Pessoas qualificadas identificadas e recrutadas Autoavaliação: 100%	KPA 2.4 Plano de Auditoria baseado nas Prioridades da Gestão e das partes interessadas Autoavaliação: 100%	KPA 2.6 Plano de Negócios da Auditoria Interna Autoavaliação: 100%		KPA 2.9 Fluxo de Reportes da Auditoria Estabelecido Autoavaliação: 100%
Institucionalizado					
Não Institucionalizado					
Não Existe					

Tabela 3. Percentual de atendimento das atividades essenciais para os KPAs dos níveis 2 e 3.

Fonte: Resposta LAI, consulta realizada por meio do Processo 202411867001386.

Dos 12 KPAs não institucionalizados, 10 (KPAs 3.1, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.11 e 3.12) apresentam uma natureza mais autônoma de implementação, enquanto 2 (KPAs 3.13 e 3.14) são mais suscetíveis a influências externas, porque dependem não apenas de iniciativas internas da auditoria, mas do engajamento, da estrutura e das decisões da alta administração e de outras instâncias organizacionais. Isso indica que o desafio para alcançar o Nível 3 não se restringe aos fatores externos, mas envolve, principalmente, a necessidade de amadurecer e sistematizar os processos internos sob a autoridade da própria auditoria. A seguir, o posicionamento no período de cada um desses KPAs:

- KPA 3.1 – Não institucionalizado. Evidenciou apenas um trabalho de auditoria de desempenho, sem mapeamento de riscos nem planejamento detalhado da auditoria. Sobre a execução, a prática pontual não demonstrou a efetiva institucionalização da atividade (ROCHA; RIBEIRO, 2022, p. 25-26).

A prática isolada indica que a atividade ainda não está incorporada à rotina, e não pode ser considerada institucionalizada, o que impede o atendimento do KPA. O cumprimento desse KPA amplia a capacidade da auditoria interna de avaliar a economicidade, a eficiência e a efetividade das políticas públicas, contribuindo diretamente para a melhoria da gestão e da governança. Sem essa institucionalização, a atuação permanece reativa e limitada, reduzindo o potencial da auditoria de agregar valor e apoiar a tomada de decisão.

- KPA 3.3 – Não existe. Embora a Portaria n.º 040/2021-CGE-GO já estabelecesse diretrizes para a elaboração do Plano Operacional das Ações de Controle (POAC), a metodologia adotada partia da elaboração do plano de trabalho para a atividade de auditoria interna, realizando posteriormente a comparação com os recursos necessários para a sua execução (ROCHA; RIBEIRO, 2022, p. 29).

O caráter retroativo dessa prática pode comprometer a alocação eficiente de recursos, uma vez que reduz a previsibilidade e a capacidade da auditoria de se ajustar às demandas reais. Além disso, limita o alinhamento entre os objetivos da auditoria e a disponibilidade de recursos, evidenciando a necessidade de um planejamento mais integrado e estruturado.

- KPA 3.4 – Não existe. A avaliação de desempenho da equipe em cada nível do quadro de competências era prevista para a sua implementação futura. Não foram registradas certificações obtidas com base no Programa de Desenvolvimento Profissional, nem foram identificadas políticas ou práticas organizacionais que promovessem incentivos para o desempenho satisfatório ou excelente em cada nível (ROCHA; RIBEIRO, 2022, p. 31-32).

Trata-se de um cenário em que os processos de gestão de pessoas precisam ser consolidados para garantir a eficiência e o comprometimento da equipe.

- KPA 3.5 – Não existe. Não foi instituído o mapeamento de competências para comportamentos e práticas de trabalho em equipe, tampouco foram identificados programas de reconhecimento de desempenho, como premiações, elogios institucionais, promoções ou oportunidades de capacitação (ROCHA; RIBEIRO, 2022, p. 33-34).

Esse cenário evidencia a ausência de práticas voltadas ao trabalho em equipe, à valorização e ao incentivo profissional, o que compromete a formação de equipes engajadas e orientadas aos resultados.

- KPA 3.6 - Não existe. Não há no plano de auditoria, e em sua atualização, a estruturação de levantamento do universo de auditoria com base no entendimento das principais áreas de atuação do governo, na definição do universo dos objetos de auditoria, na avaliação da maturidade da gestão de riscos e na seleção com base em riscos. Além disso, não foram previstas a inclusão de trabalhos de auditoria em entidades/objetos com alta exposição aos riscos nem a apresentação prévia do plano ao Conselho de Governo para a obtenção de sugestões antes da aprovação. Também não foram previstos, no plano, reforços de trabalho em uma área em detrimento de outras, quando necessário, devidamente justificados (ROCHA; RIBEIRO, 2022, p. 35-37).

Essas práticas comprometem a priorização eficiente das ações de controle, possibilitando que esforços de auditoria nem sempre sejam direcionados para as áreas ou temas de maior criticidade. Além disso, limitam o alinhamento da atividade com as prioridades institucionais e reduzem a efetividade dos controles, dificultando a consolidação de práticas de auditoria baseadas em risco.

- KPA 3.7 - Não existe. A auditoria interna realiza as avaliações de suas atividades por meio de uma abordagem supervisonal, exercida por coordenadores, gerentes e superintendentes. Embora tenha instituído o Programa de Avaliação de Qualidade das Ações de Controle (PAQ-Control), ele não está plenamente implementado nem institucionalizado. Há a ausência de definição e operacionalização completa de metodologias, procedimentos, instrumentos, responsabilidades e mecanismos de monitoramento. Assim, há a necessidade de estruturar e consolidar o programa, com a formalização de processos, a adoção de suporte tecnológico, a capacitação institucional e a definição clara de fluxos de acompanhamento e reporte para a efetiva melhoria contínua da auditoria interna (ROCHA; RIBEIRO, 2022, p. 38-39).

A Controladoria concentrava suas avaliações em uma abordagem supervisonal, o que, embora contribua para o controle da atividade, revela limitações de sistematização, padronização e independência dos processos avaliativos. A instituição formal do PAQ-Control representou um avanço normativo, entretanto, a não implementação integral e sua incipiente institucionalização limita a melhoria contínua e não garante a institucionalização da atividade.

- KPA 3.8 - Não existe. A CGE-GO apresenta a capacidade de coletar e utilizar informações para a gestão de operações cotidianas da auditoria interna, contudo, evidencia a necessidade de aprimorar controles de reporte quanto ao conteúdo, a periodicidade e ao momento de compartilhamento às partes interessadas (ROCHA; RIBEIRO, 2022, p. 40-41).

Essa prática mostra limitação na governança da informação, pois compromete a efetividade, a tempestividade e a utilidade estratégica das informações.

- KPA 3.9 – Não institucionalizado. A CGE-GO dispõe de informações sobre custos da atividade de auditoria interna que permitem, de certo modo, a gestão e a utilização dos recursos de forma econômica e eficiente. Entretanto, tais práticas ainda não configuram um KPA institucionalizado, uma vez que a apuração de custos ocorre de forma manual. Está em fase de estudos um sistema estruturado de gestão de custos, integrado aos sistemas financeiros e operacionais do Estado. Ademais, inexistem processos para o monitoramento e a avaliação dos dados que permitam analisar a utilização de recursos, identificar desvios e subsidiar a tomada de decisão (ROCHA; RIBEIRO, 2022, p. 42-43).

A Controladoria apresenta um estágio inicial de maturidade na gestão de custos da auditoria interna, ao dispor de informações que, de forma limitada, permitem certa racionalização no uso dos recursos. Contudo, essa capacidade é insuficiente, uma vez que a apuração manual dos custos compromete a confiabilidade e a tempestividade das informações. Além disso, a inexistência de mecanismos de monitoramento e a avaliação dos dados fragiliza a identificação de ineficiência e a promoção de ajustes tempestivos na alocação de recursos.

- KPA 3.11 – Não existe. Não há a apresentação prévia do POAC ao Conselho de Governo para a obtenção de sugestões. O plano é compartilhado após a aprovação para o conhecimento da alta administração e *stakeholders* (ROCHA; RIBEIRO, 2022, p. 46-47).

Compartilhar o plano, apenas após a sua aprovação, limita a obtenção de sugestões e contribuições da alta administração e de *stakeholders*, comprometendo o alinhamento das ações de auditoria com as prioridades institucionais.

- KPA 3.12 - Não existe. O POAC é compartilhado formalmente com o Tribunal de Contas do Estado de Goiás (TCE-GO), sem uma articulação estruturada, troca de informações ou estímulo à complementariedade das ações de auditoria (ROCHA; RIBEIRO, 2022, p. 48).

Essa prática possibilita a sobreposição de esforços, lacunas de fiscalização e ineficiência na alocação de recursos.

- KPA 3.13- Não existe. Não há um processo estruturado para o levantamento de necessidades de recursos, incluindo serviços administrativos e de apoio, nem mecanismos formais para comunicar à alta administração ou ao conselho eventuais limitações e impactos sobre as atividades de auditoria interna (ROCHA; RIBEIRO, 2022, p. 49).

Essas lacunas comprometem a efetividade das auditorias, reduzem a previsibilidade na alocação de recursos e limitam a capacidade da gestão de tomar decisões para mitigar riscos e garantir a continuidade das atividades.

- KPA 3.14 – Não existe. Não há um programa formal de rotatividade entre profissionais da gestão e da auditoria interna, com incentivo da alta administração, para ajudar a abordar as lacunas de habilidades da atividade de auditoria e a aumentar o número de auditores internos dentro da organização (ROCHA; RIBEIRO, 2022, p. 50).

A inexistência de políticas formais compromete a troca de conhecimentos, a integração entre as áreas e o fortalecimento da cultura de auditoria. Além disso, a ausência de incentivo formal por parte da alta administração sugere que a rotatividade seja dependente de iniciativas pontuais ou informais, o que reduz seu impacto estratégico e impede que os benefícios esperados sejam plenamente alcançados.

Assim, a CGE-GO apresentava lacunas críticas em processos estratégicos, conforme destacado por Serrano (2022, p. 4).

A partir da análise da autoavaliação, observa-se que, em 2022, as atividades essenciais com menor grau de implementação concentraram-se no elemento Práticas Profissionais (KPAs 3.6 e 3.7), contrariando os achados de MacRae e Van Gils (2014, p. 69), que indicaram que, no setor público, essa área apresentava melhor desempenho, com média geral de 70%.

Por outro lado, já havia macroprocessos do Nível 3 plenamente consolidados: Serviços de Consultoria (KPA 3.2), Medidas de Desempenho (KPA 3.10) e fluxo de informação para a alta gestão por parte do Chefe da Auditoria Interna (KPA 3.15), conforme Serrano (2022, p. 4) e ilustrado na Figura 2.

Assim, em 2022, a CGE-GO consolidava plenamente o Nível 2 (Infraestrutura) de maturidade da auditoria interna, com todas as atividades essenciais institucionalizadas, ao mesmo tempo em que avançava para o Nível 3 (Integrado). No entanto, lacunas críticas persistiam em processos estratégicos, incluindo planejamento, mapeamento de riscos, gestão de competências e governança da informação. Esses desafios demonstram que, embora a CGE-GO tenha alcançado avanços significativos, o progresso pleno para o Nível 3 dependia tanto da sistematização e do amadurecimento interno quanto do engajamento da alta administração e da integração entre as áreas da organização.

4.1.2. RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO DO MODELO IA-CM DA CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE GOIÁS / 2024

A autoavaliação conduzida pela CGE-GO em julho de 2024 adotou a metodologia IA-CM baseada no escopo dos níveis 2 e 3 do modelo. O processo resultou no diagnóstico de que a auditoria interna se encontrava consolidada no Nível 2 e reiterava a transição para o Nível 3 (ROCHA; RIBEIRO, 2024, p. 8).

Os resultados indicam que a Controladoria alcançou um estágio de infraestrutura sólida, com 100% dos KPAs do Nível 2 institucionalizados, conforme a certificação concedida em 2022 pelo CONACI e Banco Mundial. Além disso, a instituição avançou no estágio de transição para o Nível 3 (Integrado) com: (i) atendimento de 46,7% dos KPAs do Nível 3 (7 de 15 KPAs integralmente atendidos); e (ii) cumprimento de 75,9% das atividades essenciais deste nível (ROCHA; RIBEIRO, 2024, p. 1).

Figura 3 - Autoavaliação de 2024.

Nível-3--Integrador					
KPA-3.2 Serviços de Consultoria Autoavaliação: 100%	KPA-3.5 Criação de Equipes e Competências Autoavaliação: 83,3%	KPA-3.7 Estrutura de Gestão da Qualidade Autoavaliação: 41,7%	KPA-3.10 Medidas Desempenho Autoavaliação: 100%	KPA-3.12 Coordenação com outros Grupos de Revisão Autoavaliação: 100%	KPA-3.15 CAI-Informa-à-Autoridade de Mais Alto Nível Autoavaliação: 100%
	KPA-3.4 Profissionais Qualificados Autoavaliação: 37,5%		KPA-3.9 Informações de Custos Autoavaliação: 28,6%		
KPA-3.1 Auditoria de Desempenho-/Value-for-Money Autoavaliação: 90,9%	KPA-3.3 Coordenação da Força de Trabalho Autoavaliação: 100%	KPA-3.6 Planos de Auditoria Baseados em Riscos Autoavaliação: 58,3%	KPA-3.8 Relatórios de Gestão de Auditoria Interna Autoavaliação: 83,3%	KPA-3.11 Componente Essencial da Equipe de Gestão Autoavaliação: 100%	KPA-3.14 Supervisão e Apoio Gerencial para a Atividade de AI Autoavaliação: 62,5%
					KPA-3.13 Mecanismos de Financiamento Autoavaliação: 100%
Nível-2--Infraestruturas					
KPA-2.1 Auditoria de Conformidade Autoavaliação: 100%	KPA-2.3 Desenvolvimento Profissional Individual Autoavaliação: 100%	KPA-2.5 Estrutura de Práticas Profissionais e de processos Autoavaliação: 100%	KPA-2.7 Orçamento Operacional de Auditoria Interna Autoavaliação: 100%	KPA-2.8 Gerenciamento dentro da Atividade de Auditoria Interna Autoavaliação: 100%	KPA-2.10 Acesso Pleno a Informações, Ativos e Pessoas da Organização Autoavaliação: 100%
	KPA-2.2 Pessoas qualificadas identificadas e recrutadas Autoavaliação: 100%	KPA-2.4 Plano de Auditoria baseado nas Prioridades da Gestão e das partes interessadas Autoavaliação: 100%			KPA-2.6 Plano de Negócios da Auditoria Interna Autoavaliação: 100%
Institucionalizador	<input type="checkbox"/>				
Não-Institucionalizador	<input type="checkbox"/>				
Não-Existe	<input type="checkbox"/>				

Tabela 3.- Percentual de atendimento das atividades essenciais para os KPAs dos níveis 2 e 3.

Fonte: Resposta LAI, consulta realizada por meio do Processo 202411867001386.

Conforme ilustrado na Figura 3, os KPAs 3.2, 3.3, 3.10, 3.11, 3.12, 3.13 e 3.15 foram plenamente atendidos. Dentre esses, os KPAs 3.2, 3.10 e 3.15 já se encontravam institucionalizados desde 2022, enquanto os demais atingiram 100% de institucionalização posteriormente, conforme registrado na autoavaliação de 2024.

A seguir, serão descritas as situações dos KPAs que tiveram sua plena institucionalização verificada apenas na autoavaliação mais recente, ressaltando as iniciativas que possibilitaram esse progresso.

- KPA 3.3 – A Portaria n.º 040/2021-CGE-GO estabeleceu diretrizes para a elaboração do POAC, incluindo a relação e o dimensionamento dos recursos humanos disponíveis. A partir dessas diretrizes, o planejamento passou a ser estruturado considerando a quantidade de servidores, as horas disponíveis, o tempo médio necessário para a realização das auditorias e as competências requeridas (ROCHA; RIBEIRO, 2024, p. 28).

Essa abordagem contribuiu para a alocação eficiente de recursos da atividade de auditoria interna.

- KPA 3.11 – A Portaria n.º 163/2024 passou a exigir a submissão prévia do PAAC ao Conselho de Governo, incluindo a coleta de sugestões e apoio (GOIÁS, 2024b; ROCHA; RIBEIRO, 2024, p. 41-42).

Com essa medida, passou a ser atendida a atividade essencial que prevê o fortalecimento da integração entre a auditoria e os tomadores de decisão, promovendo o maior alinhamento das ações de controle para as prioridades estratégicas.

- KPA 3.12 - Além da manutenção do compartilhamento do POAC, foram implementadas medidas como a formalização de Termo de Cooperação, ações conjuntas previstas na Portaria n.º 40/2021 e iniciativas colaborativas (ROCHA; RIBEIRO, 2024, p. 43-44).

É possível perceber a evolução na cooperação entre a auditoria interna e outras instâncias de controle, contribuindo para a redução de lacunas de informação e de fortalecimento na coordenação de ações.

- KPA 3.13 - O POAC e seus anexos passaram a identificar os recursos humanos necessários, complementados por um processo de planejamento orçamentário e o monitoramento da execução do orçamento pela Superintendência de Gestão Integrada. Custos administrativos passaram a ser previstos no programa “Apoio Administrativo” e parcialmente cobertos por contratos de serviços gerais.

Anualmente, o orçamento é revisado, havendo previsão de remanejamento de créditos entre naturezas de despesa (ROCHA; RIBEIRO, 2024, p. 45).

Com a adoção dessas medidas, a governança da auditoria interna foi fortalecida, uma vez que aprimorou a previsibilidade financeira e proporcionou maior flexibilidade diante das demandas.

Por outro lado, os KPAs 3.1, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8 e 3.9, apesar de apresentarem evolução, ainda não atingiram a plena institucionalização, segundo Rocha e Ribeiro (2024, p. 9). A seguir, veremos a condição avaliada de cada um desses KPAs:

- KPA 3.1 - Embora todas as suas atividades essenciais estejam previstas na Portaria 040/2021-CGE-GO e os trabalhos realizados apresentem aderência aos conceitos, a plena institucionalização da atividade exige manutenção/expansão da equipe de auditoria e continuidade da realização de auditorias de desempenho e de gestão de riscos. Além disso, é essencial promover a capacitação contínua das equipes, garantindo que as práticas estejam efetivamente internalizadas na cultura organizacional e sustentem a institucionalização do KPA (ROCHA; RIBEIRO, 2024, p. 24-25).

A institucionalização completa da atividade ainda depende da consolidação de equipe de trabalho, do desenvolvimento contínuo de competências e da realização periódica de auditorias de desempenho e de gestão de riscos, indo além das medidas normativas.

- KPA 3.5 - Não foram institucionalizadas políticas nem práticas de reconhecimento ou recompensas para valorizar realizações de sucesso. Atualmente, o reconhecimento ocorre de forma pontual, quando são apresentadas realizações e os desafios de cada área, e é oferecida uma placa de reconhecimento aos profissionais mais destacados (ROCHA; RIBEIRO, 2024, p. 31).

Os incentivos acontecem apenas de forma pontual, o que reduz o impacto motivacional e a retenção de talentos e prejudica o reconhecimento dos resultados alcançados. Além disso, a ausência de critérios claros compromete a avaliação de desempenho de forma justa, dificultando a criação de uma cultura que valorize e incentive a excelência.

- KPA 3.6 - A autoavaliação da auditoria interna aponta que o POAC 2024, embora tenha sido elaborado com foco nos riscos de toda a organização, ainda estava programado para a execução ao longo do ano (ROCHA; RIBEIRO, 2024, p. 32-33). O KPA não foi considerado institucionalizado, pois o fato de o planejamento existir não significa que a prática já estivesse consolidada ou rotineira.

- KPA 3.7 - Apesar de implementado, o PAQ-Controle ainda não está totalmente institucionalizado, sendo necessário consolidar a cultura de qualidade por meio de programas de treinamento, orientações e alinhamento. Além disso, é fundamental implementar atividades contínuas de monitoramento e de avaliações de qualidade abrangentes, capazes de promover a melhoria contínua da auditoria interna, assim como desenvolver os processos e as metodologias que possibilitem o acompanhamento do cumprimento das recomendações emitidas pelo Programa (ROCHA; RIBEIRO, 2024, p. 34-35).

A institucionalização do PAQ-Controle não se limita à sua formalização normativa, mas depende da adoção de práticas consistentes que assegurem, de forma efetiva, a melhoria contínua da auditoria interna. Nesse sentido, a consolidação do programa ainda requer mudanças estruturais e culturais que integrem a gestão da qualidade de maneira permanente aos processos organizacionais.

- KPA 3.8 - O KPA não se encontra plenamente institucionalizado. A utilização do *software* Smartsheet, com relatórios customizados da atividade de auditoria e relatórios gerenciais disponibilizados à gestão, bem como o uso do Sistema Integrado de Gestão (SIG) para o acompanhamento do atendimento às recomendações das ações de controle, demonstra avanços na estruturação de instrumentos de suporte à auditoria interna. Ademais, o monitoramento do Planejamento Estratégico e do POAC por meio do Smartsheet reforça a presença de mecanismos formais de controle. No entanto, se evidencia a necessidade de aprimorar os controles de reporte, com a definição do conteúdo, da temporalidade e do momento das comunicações (ROCHA; RIBEIRO, 2024, p. 36).

A fragilidade não reside na inexistência de dados ou sistemas, mas na falta de critérios definidos sobre o que comunicar, quando comunicar e para quem comunicar. Isso revela uma importante lacuna na governança da informação, o que pode gerar assimetrias informacionais, retrabalho e perda de oportunidade na atuação da auditoria interna.

- KPA 3.9 - A ausência de um sistema de mensuração e análise de custos ao longo de todo o processo da auditoria interna evidencia que o KPA não existe nem se encontra institucionalizado (ROCHA; RIBEIRO, 2024, p. 37-38).

Essa limitação compromete a capacidade da auditoria interna em demonstrar sua eficiência, uma vez que a falta de dados confiáveis sobre custos dificulta a avaliação de desempenho e a alocação adequada de recursos. Ademais, essa ausência de informação reduz a transparência e enfraquece o apoio à tomada de decisões estratégicas.

Para o pleno avanço ao Nível 3 de capacidade do modelo IA-CM, é necessária a institucionalização dos KPAs 3.1, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8 e 3.9, bem como a adoção de ações voltadas para a implementação e a consolidação das práticas relacionadas aos KPAs 3.4 e 3.14. Nesse contexto, os resultados indicam que os KPAs 3.4 (Profissionais Qualificados – 37,5%) e 3.14 (Supervisão e Apoio Gerencial – 62,5%) correspondem a dimensões do Nível 3 que ainda não existem no estágio atual de maturidade, evidenciando relevantes lacunas no processo de desenvolvimento institucional. Na sequência, será detalhada a situação atual desses dois últimos KPAs, conforme avaliação de Rocha e Ribeiro (2024, p. 29-30, 46-47):

- KPA 3.4 - Práticas essenciais como a implementação de um quadro de carreira com progressões e responsabilidades claras desde o nível de entrada até o nível mais alto, a realização periódica de avaliações de desempenho, a viabilização de certificações profissionais e participação em associações, e o estudo de incentivos vinculados aos desempenhos satisfatórios ou excelentes, incluindo o estabelecimento de metas individuais, estão ausentes (ROCHA; RIBEIRO, 2024, p. 29-30).

A ausência dessas práticas dificulta a construção sistemática das competências dos auditores e compromete sua motivação e engajamento, afetando diretamente a eficácia operacional da auditoria interna. Sem profissionais qualificados, capacitados e reconhecidos, a organização encontra obstáculos para garantir a qualidade nos processos de auditoria. Além disso, a falta de políticas de incentivo e de progressão na carreira reduz a atratividade e a retenção de talentos.

- KPA 3.14 - Faltam políticas e procedimentos que orientem a comunicação e o fluxo de informações entre a auditoria interna e os mecanismos de supervisão, assim como programas rotativos entre a auditoria e a gestão, com engajamento da alta administração nesses programas (ROCHA; RIBEIRO, 2024, p. 46-47).

A integração entre a auditoria interna e os mecanismos de supervisão ainda é insuficiente, reduzindo a capacidade da auditoria de atuar de forma estratégica. Além disso, a ausência de programas rotativos entre a auditoria e a gestão limita as oportunidades de desenvolvimento de competências gerenciais e reduz a visibilidade da auditoria junto à alta administração.

No cenário de 2024 da CGE-GO, os KPAs 3.4 e 3.14 permanecem dependentes das decisões e do engajamento da governança, ao passo que os demais KPAs que ainda necessitam de institucionalização estão sob a supervisão direta da auditoria interna, refletindo a autonomia crescente da função em relação às demais instâncias organizacionais. Esse panorama indica que, embora a instituição tenha avançado na consolidação de práticas essenciais e na transição para níveis superiores de maturidade, a progressão plena para o Nível 3 (Integrado) exige foco no fechamento de lacunas dos processos de auditoria de desempenho, desenvolvimento de capital humano, gestão de riscos, informações de custos, qualidade e supervisão. Assim, a CGE-GO continuava em trajetória de amadurecimento, buscando consolidar a auditoria interna como ferramenta estruturante para a governança, a gestão de riscos e a tomada de decisão no âmbito do Estado de Goiás.

5. DISCUSSÃO

Nesta seção, a evolução da capacidade da função de auditoria interna da CGE-GO é avaliada, bem como se realiza *benchmarking* dos KPAs não existentes ou não institucionalizados, tomando como referência a experiência do estado de Minas Gerais.

A investigação inicial é baseada na análise comparativa entre os resultados apresentados no Relatório de Autoavaliação do Modelo IA-CM de 2022; no Relatório de Validação da Autoavaliação no Grau de Capacidade de Níveis 2 e 3 do Modelo IA-CM, publicado em 2022; e no Relatório de Autoavaliação do Modelo IA-CM de 2024. O objetivo desta pesquisa é investigar o nível de maturidade da auditoria interna da CGE-GO, à luz do modelo IA-CM, por meio do exame de indicadores, da progressão ou não do processo de existência e institucionalização dos KPAs e das características das lacunas existentes.

O estudo evidencia que a auditoria interna permanece no Nível 2 (Infraestrutura) de maturidade, ao mesmo tempo em que demonstra uma evolução consistente de seus processos em direção ao Nível 3 (Integrado) (ROCHA; RIBEIRO, 2024, p. 1).

Em 2022, a CGE-GO foi validada com 100% de institucionalização nos 10 KPAs do Nível 2, um resultado que se manteve no relatório de autoavaliação de 2024.

A análise dos indicadores do Nível 3 revela um avanço significativo na capacidade da auditoria entre 2022 e 2024, tanto em termos qualitativos quanto quantitativos, conforme apresentado na Tabela 1:

Tabela 1 - Evolução dos Indicadores do Nível 3 da Auditoria Interna

Indicador de Nível 3	Resultado em 2022	Resultado em 2024
KPAs integralmente atendidos	20% (3 de 15)	46,7% (7 de 15)
Atividades essenciais institucionalizadas	56,9%	75,9%

Fonte: Relatório de Validação da Autoavaliação no Grau de Capacidade de Níveis 2 e 3 do Modelo IA-CM, publicado em 2022 (SERRANO; 2022, p. 5); Relatório de Autoavaliação do Modelo IA-CM de 2024 (ROCHA; RIBEIRO, 2024, p. 1).

A seguir, apresenta-se o percentual de institucionalização alcançado por cada KPA do Nível 3 entre 2022 e 2024.

Entre esses KPAs, quatro alcançaram institucionalização plena (100%) em 2024, conforme Tabela 2:

Tabela 2 - KPAs do Nível 3 com Institucionalização plena (100%)

KPA	Resultado em 2022	Resultado em 2024
3.3 (Coordenação da Força de Trabalho)	50%	100%
3.11 (Componente Essencial da Equipe de Gestão)	87,5%	100%
3.12 (Coordenação com outros Grupos de Revisão)	80%	100%
3.13 (Mecanismos de Financiamento)	25%	100%

Fonte: Relatório de Validação da Autoavaliação no Grau de Capacidade de Níveis 2 e 3 do Modelo IA-CM, publicado em 2022 (SERRANO; 2022, p. 4); Relatório de Autoavaliação do Modelo IA-CM de 2024 (ROCHA; RIBEIRO, 2024, p. 8).

Em 2022, os KPAs 3.3, 3.11, 3.12 e 3.13 não existiam, refletindo a ausência de processos estruturados de planejamento, governança e articulação com instâncias internas e externas. Naquele ano, embora houvesse algumas práticas, essas não atendiam a todos os requisitos de existência do modelo.

A evolução desses quatro KPAs em 2024 decorreu principalmente de avanços institucionais como: o planejamento estruturado com recursos necessários (KPA 3.3), a maior integração com tomadores de decisão para a obtenção de sugestão e apoio (KPA 3.11), a formalização de cooperações e ações colaborativas com a auditoria externa e outros pares (KPA 3.12) e o monitoramento sistemático do orçamento (KPA 3.13).

Outros seis KPAs (3.1, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8 e 3.9) registraram avanços relevantes, embora ainda não tenham alcançado, em 2024, a institucionalização completa prevista pelo modelo IA-CM.

Os percentuais de evolução de cada um desses KPAs estão detalhados na Tabela 3 a seguir.

Tabela 3 - KPAs do Nível 3 com Avanços Significativos, mas Ainda não Plenamente Institucionalizados.

5	Resultado em 2022	Resultado em 2024
3.1 (Auditoria de Desempenho)	36,4%	90,9%
3.5 (Criação de Equipes e Competências)	66,6%	83,3%
3.6 (Planos de Auditoria Baseados em Risco)	16,6%	58,3%
3.7 (Estrutura de Gestão da Qualidade)	8,3%	41,7%
3.8 (Relatórios de Gestão de Auditoria Interna)	83,3%	83,3%
3.9 (Informações de Custos)	14,3%	28,6%

Fonte: Relatório de Validação da Autoavaliação no Grau de Capacidade de Níveis 2 e 3 do Modelo IA-CM, publicado em 2022 (SERRANO; 2022, p. 4); Relatório de Autoavaliação do Modelo IA-CM de 2024 (ROCHA; RIBEIRO, 2024, p. 8).

A evolução observada nos KPAs 3.1, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8 e 3.9 decorre de avanços institucionais voltados ao fortalecimento da estrutura, governança e gestão da auditoria interna. No KPA 3.1, todas as atividades essenciais foram previstas na Portaria 040/2021-CGE-GO e os trabalhos realizados apresentaram aderência aos conceitos, contudo, sem evidências de internalização das práticas de auditoria de desempenho e de gestão de riscos. No KPA 3.5, foi concluído o mapeamento de competências; entretanto, as ações de reconhecimento e valorização do trabalho ainda são pontuais, carecendo de uma estruturação formal que permita consolidar a motivação e a valorização profissional de forma perene. O KPA 3.6 evoluiu com a elaboração do POAC focado nos riscos organizacionais, todavia, na autoavaliação, o plano estava programado para realização, o que impossibilitou verificar a institucionalização da prática. O KPA 3.7 apresentou avanços com a implementação do PAQ-Controle; contudo, sua plena institucionalização ainda depende de práticas que garantam, de fato, a melhoria contínua da auditoria interna. Para a consolidação do programa, exigem-se ainda mudanças estruturais e

culturais que incorporem a gestão da qualidade de forma permanente aos processos organizacionais. Nos KPAs 3.8 e 3.9, a introdução de sistemas e a previsão de monitoramento orçamentário ampliaram a capacidade de controle e transparência, embora haja lacunas na definição de critérios de comunicação e na mensuração de custos. Esses fatores contribuíram para o avanço da maturidade da auditoria interna, embora a plena institucionalização desses KPAs ainda não tenha sido alcançada.

O KPA 3.8 manteve o percentual de institucionalização entre 2022 e 2024; contudo, enquanto em 2022 a atividade ainda não existia formalmente, em 2024 ela passou a ser oficialmente estabelecida, representando um avanço.

Em contrapartida, em 2024 a estagnação de um KPA (3.4) e a redução no percentual de institucionalização de outro (3.14).

Tabela 4 - KPAs com Estagnação ou Redução no Nível de Institucionalização.

KPA	Resultado em 2022	Resultado em 2024
3.4 (Profissionais Qualificados)	37,5%	37,5%
3.14 (Supervisão e Apoio Gerencial para a Atividade de AI)	87,5%	62,5%

Fonte: Relatório de Validação da Autoavaliação no Grau de Capacidade de Níveis 2 e 3 do Modelo IA-CM, publicado em 2022 (SERRANO; 2022, p. 4); Relatório de Autoavaliação do Modelo IA-CM de 2024 (ROCHA; RIBEIRO, 2024, p. 8).

A estagnação do KPA 3.4 pode ser explicada pela falta de priorização da gestão de pessoas como um elemento estratégico da auditoria interna. Embora exista clareza sobre as práticas necessárias, como plano de carreira, avaliação de desempenho, certificações e incentivos, essas ações ainda não foram implementadas, o que revela limitações na governança e no direcionamento estratégico.

Além disso, fatores como restrições administrativas e normativas, a dependência de decisões de instâncias superiores e as possíveis limitações de recursos humanos e financeiros dificultam a implementação de políticas de desenvolvimento pessoal. Como consequência, as lacunas se mantiveram sem avanços na existência e institucionalização do KPA.

A regressão do KPA 3.14 pode ser explicada pela mudança de entendimento do conceito de supervisão adotado na autoavaliação. Em 2022, a análise estava centrada em uma perspectiva interna. Já em 2024, passou a considerar a supervisão sob a ótica de instância mais estratégica, o Conselho de Governo. Assim, a prática anteriormente considerada, como a existência de procedimentos de comunicação, deixou de ser reconhecida como suficiente, uma vez que não estava alinhada à nova concepção de supervisão, o que evidencia que a alteração do referencial de análise impactou na reavaliação do nível de maturidade do KPA.

Dessa forma, a regressão não está necessariamente associada a uma piora nas práticas institucionais, mas a um alinhamento com estruturas de governança e supervisão externa, o que implicou a adoção de um novo referencial de análise e passou a evidenciar uma lacuna que anteriormente não era identificada.

Essa nova abordagem está em consonância com a publicação dos Entendimentos da Câmara Técnica de Auditoria e IA-CM do Conaci (2025, p. 67), segundo os quais a supervisão e o aconselhamento devem ser realizados por meio de um processo sistemático de comunicação e interação com agentes externos à atividade de auditoria interna, podendo incluir ou ser totalmente constituído por membros da alta gestão da unidade auditada.

Em suma, a CGE-GO demonstrou um amadurecimento técnico consistente em dois anos, passando de um estágio com apenas 3 KPAs de Nível 3 consolidados para um cenário com 7 KPAs plenamente institucionalizados e outros, como auditoria de desempenho, próximos da meta final (ROCHA; RIBEIRO, 2024, p. 8; SERRANO; 2022, p.4).

A análise dos relatórios evidencia um crescimento significativo entre 2022 e 2024: as atividades essenciais do Nível 3 passaram de 56,9% para 75,9% de cumprimento, enquanto os KPAs integralmente atendidos evoluíram de 20% para 46,7%, representando um aumento relativo de aproximadamente 33,4% nas atividades essenciais e 133,5% nos KPAs integralmente atendidos (ROCHA; RIBEIRO, 2024, p. 1; SERRANO; 2022, p. 5).

Esses resultados indicam que a auditoria interna está em transição do Nível 2 para o Nível 3, avançando significativamente na implementação de práticas, embora ainda seja necessário consolidar integralmente todos os KPAs para o alcance do nível integrado.

Esse avanço evidencia que a maturidade da auditoria interna depende não apenas da formalização de processos, mas de fatores institucionais e culturais, alinhando-se às conclusões de Severino (2020) e Paula, Ferreira e Gouveia (2023), que destacam a necessidade de existência e institucionalização das atividades essenciais para o avanço dos KPAs. O estudo demonstra que avanços significativos, como os observados nos KPAs 3.3, 3.11, 3.12 e 3.13, resultam da combinação de planejamento estruturado, integração com tomadores de decisão, formalização de cooperações e monitoramento sistemático, reforçando que a capacidade da auditoria é condicionada por práticas consistentes, estruturadas e alinhadas à governança institucional, conforme indicado por Marinho e Silva Júnior (2018); Fonseca, Jorge e Nascimento (2020) e Sarens (2009).

Além disso, a pesquisa evidencia que a evolução não é uniforme: a estagnação do KPA 3.4 e a regressão do KPA 3.14 refletem limitações estratégicas e conceituais, respectivamente, e não necessariamente piora das práticas institucionais. Essa constatação contribui para o debate acadêmico ao mostrar que a maturidade da auditoria interna também depende da priorização institucional, da clareza sobre os conceitos e da definição de indicadores e critérios de análise, aspectos alinhados às discussões de Spira e Page (2003) sobre integração da auditoria com processos de gestão e tomada de decisão estratégica.

O estudo reforça a relevância de abordagens sistemáticas de monitoramento e melhoria contínua, conforme enfatizado pelo IA-CM e por autor como Goodwin (2004).

Para contribuir com o aprimoramento da auditoria interna da CGE-GO, foi efetuada uma comparação com a experiência da CGE-MG, que atingiu o nível 3 do modelo IA-CM em 2025. Essa abordagem de *benchmarking* permite evidenciar as práticas consolidadas, que podem servir de referência para a evolução dos KPAs na CGE-GO.

A Tabela 5, a seguir, apresenta o panorama dos KPAs de nível 3 ainda não institucionalizados na CGE-GO em 2024 (KPAs 3.1, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9 e 3.14), as práticas adotadas pela CGE-MG em 2025, correspondentes a esses KPAs, e as possíveis contribuições para a função de auditoria interna da CGE-GO.

Tabela 5 – *Benchmarking* entre CGE-GO (2024) e CGE-MG (2025) no Nível 3 do IA-CM.

KPA	Situação da CGE-GO (2024)	Prática realizada na CGE-MG (2025)	Contribuição para a CGE-GO
3.1 – Auditoria de Desempenho	Não institucionalizado (90,9%). Dependência da consolidação de equipe de trabalho, do desenvolvimento contínuo de competências e da realização periódica de auditorias de desempenho e de gestão de riscos.	Incorporação sistemática das auditorias de desempenho no Planejamento Anual de Auditoria Interna (PAINT) de 2024 e 2025, com a previsão de ações específicas voltadas à análise de eficiência, eficácia e resultados. Adicionalmente, a inclusão explícita dos serviços de avaliação de desempenho no Plano Diretor 2024–2026 reforça o caráter estratégico dessa atuação, garantindo sua continuidade e integração às diretrizes institucionais. Destaca-se, ainda, o investimento em capacitação interna, por meio de treinamentos e eventos, o que contribui para o desenvolvimento técnico da equipe e para a consolidação metodológica da prática.	Promove avaliações regulares e integradas às prioridades institucionais, fortalece competências e autonomia da equipe, consolida metodologias, gera aprendizado organizacional e aumenta a credibilidade da auditoria.
3.4 – Profissionais Qualificados	Estagnado (37,5%). Ausência de políticas estruturadas de progressão e capacitação, como quadro de carreira estruturado, avaliações de desempenho periódicas, incentivos vinculados a resultados, certificações profissionais e participação em associações.	Instituição de carreira de Auditor Interno. Avaliações de desempenho, baseadas em competências essenciais e técnicas. Cargos de liderança são ocupados via Processo Seletivo Simplificado ou programa Transforma Minas, baseado em competências. O Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI) avalia todos os servidores, definindo metas, entregas e ações de desenvolvimento. A Avaliação de Desempenho do Gestor Público (ADGP) foca em competências gerenciais. Os resultados dessas avaliações impactam a remuneração via Adicional de Desempenho (ADE) e a concessão de ajuda de custos, considerando produtividade e cumprimento do Plano de Metas. A avaliação de desempenho é formalizada por meio do Sistema de Avaliação de Desempenho (SISAD). Servidores em estágio probatório são avaliados pela Comissão de Avaliação Especial de Desempenho (CAED), garantindo imparcialidade, direito a notificação, solicitação de reconsideração ou interposição de recurso, em caso de discordância. O Prêmio Destaques do Controle, anual, reconhece profissionais e boas práticas. Promove-se capacitação, oferecendo incentivo à obtenção de certificações profissionais, com ressarcimento parcial ou total dos custos das provas. Adota-se treinamentos contínuos, incluindo capacitações internas, cursos da ENAP e SEPLAG.	Aumenta a qualificação técnica, motivação e retenção de talentos.

Continua

KPA	Situação da CGE-GO (2024)	Prática realizada na CGE-MG (2025)	Contribuição para a CGE-GO
3.5 – criação de Equipe e Competência	Parcial (83,3%). Não há políticas ou práticas	A CGE-MG realiza o Prêmio Destaques do Controle anualmente, fortalecendo a cultura de excelência. Em 2024, a 5ª edição contou	Fortalece o engajamento e a cultura

	formalizadas de reconhecimento ou recompensa para valorizar conquistas. O reconhecimento é realizado de forma pontual, limitado à apresentação de resultados e desafios de cada área, com entrega de placa aos profissionais mais destacados.	com oito premiações em duas categorias: “Talentos do Controle” e “Governança e Controle”. Embora não haja premiação financeira, a qualidade dos trabalhos influencia o PGDI e impacta significativamente a progressão na carreira de auditor interno.	organizacional orientada aos resultados.
3.6 – Planos de auditoria Baseados em Riscos	Em evolução (58,3%). Planejamento ainda não havia sido executado quando da autoavaliação.	Uso de matriz de riscos e Índice de Priorização de Auditoria Interna (IPA), com atualização periódica do universo auditável. O IPA correlaciona os objetivos e metas físicas e financeiras dos programas e ações do Plano Plurianual de Gestão Governamental (PPAG) com fatores de riscos como lapso temporal entre auditorias, denúncias e outros.	Aprimora a priorização das auditorias e o alinhamento com riscos institucionais.
3.7 – Estrutura de Gestão da Qualidade	Não institucionalizado (41,7%). PAQ-Controle não totalmente institucionalizado.	Adota um sistema contínuo de monitoramento ao longo do ano, baseado na supervisão e revisão dos trabalhos, na padronização de práticas e na análise de relatórios. Esse processo é complementado pelo uso de indicadores gerenciais, bem como por feedback de gestores e pela avaliação da percepção da alta administração auditada. Adicionalmente, promove ações de comunicação e alinhamento, como a elaboração de boletins, a realização de reuniões da qualidade e a coordenação de encontros.	Fortalece a melhoria contínua e a padronização dos processos de auditoria.
3.8 – Relatórios de Gestão de Auditoria Interna	Parcial (83,3%). Embora haja avanços na utilização de sistemas para acompanhamento de auditorias e Planejamento Estratégico, a falta de critérios claros sobre o que, quando e para quem comunicar evidencia uma lacuna na governança da informação.	O principal instrumento de relatório de gestão de auditoria interna é o Relatório de Atividades de Auditoria Interna (RAINT), porém, a integração das informações estratégicas e operacionais direciona para um conjunto de relatórios e fluxos de monitoramento.	Contribui para a padronização das informações, definição de responsabilidades comunicacionais e maior transparência.

Conclusão

KPA	Situação da CGE-GO (2024)	Prática realizada na CGE-MG (2025)	Contribuição para a CGE-GO
3.9 – Informações de Custos	Não institucionalizado (28,6%). Ausência de sistema estruturado e mensuração manual de custos.	Uso de metodologia baseada na NBC TSP 34 (Normas Brasileiras de Contabilidade para o Setor Público) com sistema informatizado para mensuração de horas por etapa de auditoria e cálculo de custos diretos e indiretos.	Permite mensuração precisa de custos, aumento da transparência e suporte à tomada de decisão.
3.14 – Supervisão e Apoio Gerencial	Redução (62,5%). Falta de integração estratégica com alta administração e ausência de programas rotativos entre a auditoria e a gestão.	Os regulamentos asseguram a supervisão e o aconselhamento da auditoria interna, abrangendo tanto aspectos internos quanto o relacionamento com a alta administração do Poder Executivo e outras partes interessadas. O Controlador atua como supervisor da Auditoria-Geral, aprovando o PAINT, providenciando recursos e mantendo reporte contínuos, como o RAIN, indicadores estratégicos e dados orçamentários. Externamente, mantém diálogo constante com o Governador e Secretários de Estado para apresentar resultados e demandas da auditoria. Adicionalmente, a supervisão e o aconselhamento incluem os subsecretários e o Gabinete da CGE-MG.	Reforça o papel estratégico da auditoria e melhora o apoio institucional.

Fonte: Elaboração própria, com base em Rocha e Ribeiro (2024) e Minas Gerais (2025).

A análise comparativa apresentada na Tabela 5 evidencia que as práticas consolidadas em Minas Gerais podem servir como referência para mitigar lacunas na CGE-GO. Nesse sentido, o *benchmarking* demonstra que o avanço da maturidade da auditoria interna não depende apenas da evolução de processos, mas da implementação integrada de políticas institucionais voltadas para a profissionalização, a governança e a geração de valor. Assim, a experiência da CGE-MG configura-se como um referencial empírico relevante para orientar estratégias de aprimoramento na CGE-GO.

Finalmente, a pesquisa traz uma contribuição relevante para o contexto brasileiro, mostrando que a aplicação do IA-CM em um órgão estadual permite mapear lacunas e orientar melhorias. Em síntese, o estudo evidencia que a evolução da auditoria interna não se restringe ao cumprimento formal de atividades, mas principalmente para a consolidação de práticas, corroborando a literatura e fornecendo evidências de fortalecimento da função de auditoria interna no setor público.

6. CONCLUSÃO

Este estudo analisou a maturidade da função de auditoria interna da CGE-GO, segundo o modelo IA-CM. O presente estudo fundamentou-se, primordialmente, nos dados constantes do Relatório de Autoavaliação do Modelo IA-CM referente ao ano de 2022; Relatório de Validação da Autoavaliação no Grau de Capacidade de Níveis 2 e 3 do Modelo IA-CM, publicado em 2022; bem como no Relatório de Autoavaliação do Modelo IA-CM referente ao ano de 2024.

Inicialmente, foi apresentado o referencial teórico necessário ao contexto da auditoria interna da CGE-GO, à compreensão do IA-CM e de sua sistemática de avaliação. Na sequência, o estudo evidenciou os resultados da aplicação da metodologia IA-CM na auditoria interna da Controladoria, analisando a evolução da atividade, o correspondente diagnóstico de maturidade institucional, e, ao final, realizou-se *benchmarking* dos KPAs

não institucionalizados e não existentes com base na experiência da CGE-MG, visando contribuir com estratégias de aprimoramento na CGE-GO.

Os resultados evidenciam que a CGE-GO consolidou integralmente o Nível 2 (Infraestrutura), mantendo em 2024 100% de institucionalização dos respectivos macroprocessos-chave, e apresentou avanços significativos na transição para o Nível 3 (Integrado).

Entre 2022 e 2024, observou-se um crescimento consistente tanto no percentual de atividades essenciais institucionalizadas quanto no número de KPAs plenamente atendidos, indicando o amadurecimento técnico e organizacional da auditoria interna.

A análise comparativa dos relatórios de 2022 e 2024 demonstra que a evolução da maturidade não ocorreu de forma homogênea entre os KPAs do Nível 3. Foram observados avanços significativos, especialmente nos KPAs 3.3, 3.11, 3.12 e 3.13, resultantes de planejamento estruturado, maior integração com os tomadores de decisão, formalização de cooperações e monitoramento sistemático. Esses resultados reforçam que a capacidade da auditoria depende de práticas consistentes, organizadas e alinhadas à governança institucional, corroborando as evidências apresentadas por Severino (2020), Paula, Ferreira e Gouveia (2023), Marinho e Silva Júnior (2018), Fonseca, Jorge e Nascimento (2020) e Sarens (2009).

Por outro lado, persistem lacunas, especialmente nos KPAs de gestão de pessoas, estrutura de gestão da qualidade, auditoria baseada em riscos, informações de custos e supervisão e apoio gerencial. Destaca-se que os KPAs 3.4 e 3.14, ainda inexistentes, apresentam influência significativa de fatores externos à governança da auditoria interna, enquanto os demais, não institucionalizados, se encontram majoritariamente sob sua esfera de atuação, reforçando o papel estratégico da própria unidade no avanço da maturidade, evidenciando a necessidade de fortalecimento e consolidação de processos internos.

Dessa forma, o objetivo geral da pesquisa de investigar o nível de maturidade da auditoria interna da CGE-GO, conforme o modelo IA-CM, foi plenamente alcançado. O diagnóstico identificou o estágio atual da instituição, evidenciou sua trajetória evolutiva e identificou as principais lacunas que condicionam a ascensão ao Nível 3. Os achados confirmam parcialmente a hipótese inicialmente proposta, ao demonstrar que a maturidade da auditoria interna decorre tanto da consolidação de processos internos quanto da sua integração à governança institucional, não sendo exclusivamente dependente desta.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa confirma a relevância do IA-CM como instrumento de avaliação e desenvolvimento da auditoria interna. Nesse sentido, os achados reforçam a literatura sobre a auditoria interna estratégica.

Em termos práticos, os resultados oferecem subsídios para gestores e auditores públicos sobre a priorização de iniciativas que acelerem a transição para níveis superiores de maturidade. A pesquisa também evidencia que KPAs influenciados por fatores externos, com profissionais qualificados e supervisão estratégica, requerem atenção diferenciada e alinhamento com instâncias superiores.

Apesar dos avanços, o estudo apresenta limitações, como a utilização de relatórios institucionais e a ausência de validação externa do relatório de 2024, o que restringe a análise à perspectiva oficial do órgão.

Como sugestão para pesquisas futuras, é recomendada a incorporação de métodos qualitativos complementares, como entrevistas para captar percepções sobre fatores culturais e estratégicos que influenciam a maturidade da auditoria interna. Sugere-se a atualização da análise de maturidade da auditoria interna da CGE-GO, uma vez que o

estudo se embasou no relatório de 2024. A incorporação de dados mais recentes possibilitaria uma avaliação mais precisa dos avanços na utilização de sistemas, no alinhamento com o planejamento estratégico e na governança da informação, além de identificar novas oportunidades para o fortalecimento da auditoria interna.

Em resumo, este estudo contribui para a literatura sobre a auditoria interna no setor público ao analisar a aplicação do modelo IA-CM em um órgão estadual brasileiro, demonstrando sua utilidade como ferramenta de diagnóstico e aprimoramento institucional. Ao analisar a maturidade da auditoria interna da CGE-GO, a pesquisa contribui para suprir a escassez de estudos empíricos em entes federativos e evidencia que a evolução da auditoria não depende apenas da formalização de práticas, mas de fatores institucionais, culturais e de governança. Além disso, ao identificar lacunas no processo de institucionalização dos KPAs, evidenciar que o avanço da maturidade não ocorre de forma linear e comparar com um padrão de referência, o estudo contribui para o aprimoramento do uso do IA-CM na prática.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Fernanda Costa de. **Atividade de auditoria interna da Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais** / Orientador: João Estevão Barbosa Neto. 2018. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Controladoria e Contabilidade, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/items/bc4e7a95-4e21-4f15-8e8a-3068bebd9715>. Acesso em: 9 fev. 2026.
- ASSESSORIA DE HARMONIZAÇÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA. **Relatório de Autoavaliação do Modelo IA-CM**. Goiânia: Controladoria-Geral do Estado de Goiás, jul. 2020. Processo nº 202611867000189. Documento obtido por meio da Lei de Acesso à Informação.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União**. 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacional_3_edicao.pdf. Acesso em: 13 fev. 2026.
- CONSELHO NACIONAL DE CONTROLE INTERNO. **Entendimentos da Câmara Técnica de Auditoria e IA-CM do Conaci sobre os macroprocessos-chave (KPA) do nível 3 do modelo IA-CM**. 2025. Disponível em: <https://conaci.org.br/wp-content/uploads/2025/09/Entendimentos-Nivel-3-IA-CM.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2026.
- _____. **IA-CM – Modelo de Capacidade de Auditoria Interna**. s.d. Disponível em: <https://conaci.org.br/ia-cm/>. Acesso em: 22 mar. 2026.
- _____. **Matriz do IA-CM com KPA [imagem]**. 2021. Disponível em: <https://conaci.org.br/wp-content/uploads/2021/09/ia-cm-matriz-com-kpa.jpg>. Acesso em: 22 mar. 2026.
- _____. **Resolução CONACI nº 004, de 23 de setembro de 2022**. Dispõe sobre o processo de validação externa do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna para o Setor Público (IA-CM) realizado entre os Órgãos membros do CONACI. 2022. Disponível em: [Resolução 04 2022 Validação Externa IA-CM 2022 sign.pdf](#). Acesso em: 12 fev. 2026.

_____. **Resolução CONACI nº 006, de 27 de setembro de 2019.** Aprova o modelo IA-CM (*Internal Audit Capability Model*) como referencial metodológico no âmbito do Conselho Nacional de Controle Interno. 2019. Disponível em: <https://conaci.org.br/wp-content/uploads/2021/09/resolucao-conaci-n-006-2019-2.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2026.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM).** Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/auditoria-e-fiscalizacao/modelo-de-capacidade-de-auditoria-interna>. Acesso em: 30 mar. 2026.

CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Auditoria-Geral do Estado. **Relatório de implementação do nível 3 do modelo de capacidade de auditoria interna.** Belo Horizonte: Governo do Estado de Minas Gerais, 2025.

CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Minas Gerais é o primeiro estado do país a conquistar o nível 3 em certificação internacional de auditoria interna.** Portal CGE-MG, 09 set. 2025. Disponível em:

<https://www.cge.mg.gov.br/noticias-artigos/1456-minas-gerais-e-o-primeiro-estado-do-pais-a-conquistar-o-nivel-3-em-certificacao-internacional-de-auditoria-interna>. Acesso em: 25 mar. 2026.

CORRÊA, Sérgio da Silva. **A implementação do modelo de capacidade de auditoria interna para o setor público no Estado de Mato Grosso do Sul: paradigmas e desafios.** *Revista PGE/MS*, n. 20, 2023. Disponível em: <https://www.pge.ms.gov.br/wp-content/uploads/2025/01/Revista-PGE-20-Artigo-Sergio.pdf>. Acesso em: 18 nov. 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, 2023. ISSN 1983-036X. Disponível em:

<https://univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/3246/2051>. Acesso em: 11 fev. 2026.

FEITOSA, Alan Negri; MOREIRA, Rodrigo César Silva; MACÊDO, Fabiana Alves.

Aderência da atividade de auditoria interna da Controladoria Geral do Estado de Rondônia ao Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM). [S. l.]: [Revista ERR01], v. 10, n. 3, p. 9, 2025. DOI: <https://doi.org/10.56238/ERR01v10n3-010>.

Disponível em: <https://doi.org/10.56238/ERR01v10n3-010>. Acesso em: 2 fev. 2026.

FERRER, Patrícia Teixeira. **A Governança e a Auditoria Interna no Setor Público:**

Uma avaliação pelo Método IA-M nas entidades governamentais federais localizadas no Estado do Pará. Belém, 2024. Disponível em: [A Governança e a auditoria interna no setor público: uma avaliação pelo método IA-CM nas entidades governamentais federais localizadas no Estado do Pará](#). Acesso em: 10 fev. 2026.

FONSECA, Anabela dos Reis; JORGE, Susana; NASCIMENTO, Caio. **O papel da auditoria interna na promoção da *accountability* nas Instituições de Ensino Superior.** *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 54, n. 2, p. 243-265, mar./abr. 2020.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rcf/a/tSgP7SXqIPKsKD4Hcb8XVkc/?format=html&lang=pt>.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220190267>. Acesso em: 16 mar. 2026.

GIL, Antonio C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa.** Rio de Janeiro: Atlas, 2021. *E-book*. p.Capa. ISBN 9786559770496. Disponível em:

<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770496/>. Acesso em: 3 fev. 2026.

GOIÁS (Estado). **Decreto nº 10.391, de 12 de janeiro de 2024.** Aprova o Regulamento da Controladoria-Geral do Estado – CGE. *Diário Oficial do Estado de Goiás*, Goiânia, 12

jan. 2024a. Disponível em:

https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/108402/decreto-10391. Acesso em: 26 jan. 2026.

_____. **Portaria nº 163, de 30 de agosto de 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. *Diário Oficial do Estado de Goiás*, Goiânia, GO, 30 ago. 2024b. Disponível em: https://goias.gov.br/controladoria/wp-content/uploads/sites/31/2024/09/SEI_GOVERNADORIA-64320352-Portaria.pdf. Acesso em: 22 mar. 2026.

LÉLIS, Débora Lage Martins; PINHEIRO, Laura Edith Taboada. **Percepção de auditores e auditados sobre as práticas de auditoria interna em uma empresa do setor energético.** *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, v. 23, n. 60, p. 212–222, 2012. DOI: 10.1590/S1519-70772012000300006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/tSgP7SXqjPKsKD4Hcb8XVkc/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 15 mar. 2026.

LIZOTE, Suzete Antonieta; TERRES, Jose Carlos; ALBERTON, Luiz Alberto; VERDINELLI, Miguel Angel. **Auditoria interna e capacidade absorbtiva: um estudo com auditores externos e auditados.** In: 17º USP International Conference in Accounting, São Paulo, SP, 26 a 28 jul. 2017. Anais [...]. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/17UspInternational/ArtigosDownload/343>. Acesso em: 15 mar. 2026.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina da Silva. **Metodologia científica.** Porto Alegre: SAGAH, 2018. *E-book*.

MACRAE, Elizabeth; VAN GILS, Diane. **Internal Audit Capabilities and Performance Levels in the Public Sector.** 2014. Disponível em: <http://www.interniaudit.cz/download/novinky/Internal-Audit-Capabilities-and-Performance-Levels-in-the-Public-Sector.pdf>. Acesso em: 3 mar. 2026.

MARINHO, Leonardo Lins Câmara; SILVA JUNIOR, Antônio Francisco de Almeida da. **A institucionalização da atividade de auditoria interna no Poder Executivo Federal.** *Revista da CGU, Brasília*, volume 10, número 16, 2018. Disponível em: [Repositório de Conhecimento da CGU: A institucionalização da atividade de auditoria interna no Poder Executivo Federal](#). Acesso em: 10 fev. 2026.

PAULA, Jaime Almeida; FERREIRA, Denilson Queiroz Gomes; GOUVEIA, Tânia Maria de Oliveira Almeida. **Análise do grau de institucionalização da atividade de auditoria interna, segundo o modelo IA-CM: um estudo de caso na Controladoria-Geral do Estado do Rio de Janeiro.** *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, São José dos Pinhais, v. 16, n. 10, p. 22240-22260, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/2210/1825>. Acesso em: 24 mar. 2026.

ROCHA, Valéria Cristina Corrêa; RIBEIRO, Antônio Fábio Jubé. **Relatório Autoavaliação do IA-CM CGE-GO.** Goiânia: Controladoria Geral do Estado de Goiás, 2022. Disponível em: https://goias.gov.br/controladoria/wp-content/uploads/sites/31/2022/12/1-Relatorio_Conaci_Validacao_IACM_CGE-GO-d4f.pdf. Acesso em: 27 jan. 2026.

_____. **Relatório de Autoavaliação do Modelo IA-CM CGE-GO.** Goiânia: Controladoria Geral do Estado de Goiás, jul. 2024. Processo nº 202611867000189. Documento obtido por meio da Lei de Acesso à Informação.

SERRANO, Rodolfo Emanuel Lima. **Relatório de Validação da Autoavaliação no Grau de Capacidade de Níveis 2 e 3 do Modelo IA-CM da Controladoria Geral do Estado**

- de Goiás.** Goiânia: Câmara Técnica de Auditoria e IA-CM, 2022. Disponível em: https://goias.gov.br/controladoria/wp-content/uploads/sites/31/2022/12/1-Relatorio_Conaci_Validacao_IACM_CGE-GO-d4f.pdf. Acesso em: 27 jan. 2026.
- SEVERINO, Débora Pinto. **Modelo de capacidade de auditoria interna (IA-CM):** processo de validação independente de autoavaliações IA-CM no âmbito da parceria entre o Conselho Nacional de Controle Interno e o Banco Mundial para fortalecimento da auditoria interna governamental. 2020. Disponível em: <https://cge.mg.gov.br/download/category/53-ia-cm?download=630:modelo-de-capacidade-de-auditoria-interna-ia-cm>. Acesso em: 30 jan. 2026.
- SUZART, Janilson Antonio da Silva. **Auditoria financeira é assunto da auditoria interna?** Revista Simetria do Tribunal de Contas do Município de São Paulo, São Paulo, v. 1, n. 12, p. 35-53, dez. 2023. DOI: 10.61681/revistasimetria.v1i12.180. Disponível em: <https://revista.tcm.sp.gov.br/simetria/article/view/180/140>. Acessado em: 15 mar. 2026.
- TACHIZAWA, Takeshy; MENDES, Gildásio. **Como fazer monografia na prática.** 12. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008. *E-book*.