



Prefeitura do Município de Londrina

Estado do Paraná

Controladoria Geral do Município  
Diretoria de Auditoria Interna

# **PLANO DE NEGÓCIOS DA AUDITORIA INTERNA**

**PNAI 2025-2027**

DIRETORIA DE AUDITORIA INTERNA  
PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE LONDRINA



### 1. SUMÁRIO EXECUTIVO

#### Sumário

1. SUMÁRIO EXECUTIVO .....	2
1. INTRODUÇÃO .....	3
2. ESTRATÉGIA GERAL DA AUDITORIA INTERNA .....	4
3. OBJETIVOS E RESULTADOS A SEREM ALCANÇADOS .....	7
3.1. Resultados .....	9
3.2. Processos Internos .....	10
3.3. Pessoas .....	11
3.4. Recursos Necessários .....	11
4. CRONOGRAMA .....	12



### 1. INTRODUÇÃO

A Constituição Federal (CF) de 1988 dispõe sobre as responsabilidades dos sistemas de controle interno, no âmbito da União e de suas entidades da administração direta e indireta, em fiscalizações das áreas contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial.

Nesse sentido, a Instrução Normativa nº 03, de 9 de junho de 2017 aprovou o referencial técnico da atividade de auditoria interna governamental do Poder Executivo Federal. Em 2017 também foi publicado o Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, da Controladoria-Geral da União.

No âmbito municipal, o Decreto<sup>1</sup> nº 407, de 10 de abril de 2023, buscou organizar e disciplinar a atividade de Auditoria Interna e outros procedimentos de competência da Unidade de Auditoria Interna da Controladoria-Geral do Município.

Além da previsão legislativa, a Unidade de Auditoria Interna deve seguir normas, modelos e boas práticas internacionais. O IIA (*The Institute of Internal Auditors*) publicou, sendo sua última atualização em 2016, a Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (*International Professional Practices Framework – IPPF*), a qual fornece orientações para a execução das atividades de auditoria interna de forma que esta alcance a finalidade de agregar valor à instituição e promova a melhoria nos processos organizacionais.

Este plano estratégico para os anos de 2025 a 2027 foi elaborado em consonância com os normativos relacionados à Auditoria Interna e com a utilização da metodologia da análise SWOT.

---

<sup>1</sup> Publicado no Jornal Oficial nº 4902.



## 2. ESTRATÉGIA GERAL DA AUDITORIA INTERNA

A auditoria interna realiza avaliação independente e objetiva sobre a adequação e eficácia da governança e do gerenciamento de riscos, auxiliando a organização a atingir seus objetivos a partir de uma abordagem com vistas à avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança<sup>2</sup>.

A Diretoria de Auditoria Interna está subordinada à Controladoria-Geral do Município e conta com duas gerências (Gerência de Auditoria Geral e Gerência de Auditoria de Parcerias e Convênios) e uma coordenadoria (Coordenadoria de Monitoramento):

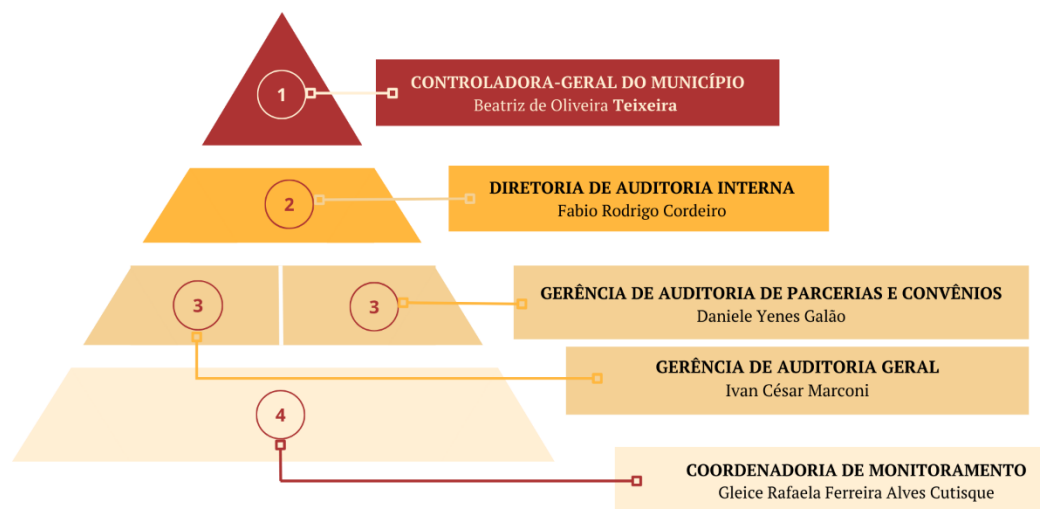


Figura 1: Estrutura da Diretoria de Auditoria Interna

<sup>2</sup> Fonte: IABRASIL. O Modelo das Três Linhas do IIA 2020. Disponível em: <<https://iabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20072020131817.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2024.



De acordo com o Art. 5º do Decreto Municipal nº 407 de 10 de abril de 2023,

Auditoria Interna é uma atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, estruturada para agregar valor e aprimorar as operações dos órgãos e das entidades do Poder Executivo Municipal, auxiliando-os na consecução de seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e dos controles internos da gestão.

Conforme o Art. 6º do referido Decreto, *a Auditoria Interna tem por propósito contribuir com a gestão, por meio da prestação de serviços auditoria, para o aperfeiçoamento dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos da gestão.*

Nesse sentido, a Diretoria de Auditoria Interna do Município de Londrina tem a missão de contribuir, por meio da prestação de serviços auditoria, para o aperfeiçoamento dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos da gestão.

Como visão, almeja ser reconhecida como órgão de assessoramento no controle interno, contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão no Município.

Os valores da Diretoria de Auditoria Interna são:

- Independência;
- Objetividade;
- Integridade;
- Comportamento ético;
- Efetividade.

Portanto, a unidade de auditoria interna do Município de Londrina, no cumprimento de sua missão institucional, tem o propósito de contribuir com a gestão, por meio da prestação de serviços auditoria, para o aperfeiçoamento dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos da gestão.



## MAPA ESTRATÉGICO

### DIRETORIA DE AUDITORIA INTERNA – CONTROLADORIA-GERAL DO MUNICÍPIO

#### MISSÃO

Contribuir, por meio da prestação de serviços auditoria, para o aperfeiçoamento dos processos de governança, gerenciamento de riscos e de controles internos da gestão

#### VISÃO

Ser reconhecida como órgão de assessoramento no controle interno, contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão no Município

#### RESULTADOS

- Contribuir para a melhoria do desempenho da Administração Pública e da qualidade da entrega das políticas públicas
- Aprimorar os controles internos dos órgãos e entidades, integrando a gestão de riscos
- Combater a corrupção e a fraude
- Estimular o controle social e a transparência na administração pública

#### PROCESSOS INTERNOS

- Gerar informações estratégicas para subsidiar a tomada de decisão dos gestores
- Aperfeiçoar os processos de trabalho com base nas Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna

#### PESSOAS

- Implementar a Gestão por Competências
- Melhorar a qualidade do relacionamento interpessoal da equipe de trabalho, estabelecendo um clima de coesão

#### RECURSOS NECESSÁRIOS

- Aprimorar o uso da tecnologia nas ações de controle
- Aprimorar a estrutura organizacional

#### VALORES

- Independência; - Integridade;
- Objetividade; - Comportamento ético; - Efetividade



### 3. OBJETIVOS E RESULTADOS A SEREM ALCANÇADOS

O Plano Estratégico 2025-2027 foi elaborado através da utilização da análise SWOT, a fim de se obter um diagnóstico abrangente da sua situação atual da Diretoria de Auditoria Interna. A Análise SWOT é uma ferramenta que permite identificar os pontos fortes (*Strengths*), os pontos fracos (*Weaknesses*), as oportunidades (*Opportunities*) e as ameaças (*Threats*).

Essa abordagem de diagnóstico forneceu informações valiosas para subsidiar os objetivos e os resultados a serem alcançados pela Diretoria de Auditoria Interna. A partir da Análise SWOT, a Diretoria poderá elaborar planos de ação para potencializar seus pontos fortes, mitigar seus pontos fracos, aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças identificadas.

	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<b>FATORES INTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Existência de cargos de auditores internos regulamentados por lei, com atribuições exclusivas de atividades de Estado e estabilidade;</li><li>- Existência de metodologia de trabalho definida e procedimentos padronizados de auditoria, formalizados em normativos internos;</li><li>- Institucionalização da metodologia de trabalho da auditoria interna por meio da implementação do projeto IA-CM.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Carência de um programa estruturado de capacitação contínua para os servidores da Diretoria de Auditoria Interna;</li><li>- Limitação do domínio de conhecimentos técnicos específicos por parte dos servidores, em algumas áreas dentro das divisões de auditoria interna;</li><li>- Inexistência de uma metodologia estruturada de avaliação da qualidade dos trabalhos realizados pela auditoria interna;</li><li>- Obsolescência de equipamentos, como computadores, e ausência de um programa sistemático de atualização desses equipamentos;</li><li>- Quadro de pessoal insuficiente na Diretoria de Auditoria Interna.</li></ul>



<b>FATORES EXTERNOS</b>	- Acesso a informações e documentos garantido por dispositivos legais e normativos; - Participação em cursos e eventos que qualificam e reforçam os trabalhos a Diretoria de Auditoria Interna.	- Limitações orçamentárias; - Dificuldade de obter manifestações tempestivas e adequadas das unidades auditadas; - Receio e resistência por parte de alguns servidores quanto às atividades da Auditoria Interna; - Insuficiência de estrutura formal de controle interno nas unidades; - Ausência de uma política de gestão de riscos instituída formalmente pela Prefeitura Municipal; - Ausência de concursos públicos para reposição do quadro de pessoal da Diretoria de Auditoria Interna; - Necessidade de retenção de profissionais qualificados por meio de uma política de remuneração e progressão de carreira adequada.
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>

Quadro 1: análise SWOT da Diretoria de Auditoria Interna

A partir dos pontos fortes e fracos que a Diretoria de Auditoria Interna apresenta, foram definidos objetivos estratégicos em quatro perspectivas: Resultados, Processos Internos, Pessoas e Recursos Necessários.

- **Resultados:** Demonstra os objetivos que pretendemos cumprir, para que a missão da Diretoria possa ser atingida.
- **Processos Internos:** Está relacionado com as atividades e os procedimentos internos da Diretoria de Auditoria Interna, que podem ser revisados, atualizados ou priorizados.
- **Pessoas:** Se refere aos objetivos que impactam no aprimoramento dos conhecimentos, na motivação, na captação e retenção dos servidores.
- **Recursos Necessários:** São os insumos necessários à execução dos serviços da Diretoria de Auditoria Interna, com exceção das pessoas. Estão ligados à estrutura física, recursos tecnológicos, logísticos e financeiros.



### 3.1. Resultados

Na perspectiva de Resultados, foram definidos quatro objetivos:

<b>PERSPECTIVA: RESULTADOS</b>		
<b>OBJETIVO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>AÇÕES ESTRATÉGICAS</b>
Contribuir para a melhoria do desempenho da Administração Pública e da qualidade da entrega das políticas públicas	Orientar e auxiliar os gestores para a consecução dos objetivos dos programas governamentais, visando a aplicação eficiente dos recursos públicos e o aprimoramento dos processos de trabalho	<ul style="list-style-type: none"><li>- Realizar auditorias de avaliação com base nos planos anuais;</li><li>- Realizar auditorias de apuração com base nas denúncias encaminhadas pela Ouvidoria-Geral do Município;</li><li>- Emitir orientações e recomendações visando a aplicação eficiente dos recursos públicos e o aprimoramento dos processos de trabalho.</li></ul>
Aprimorar os controles internos dos órgãos e entidades, integrando a gestão de riscos	Fomentar a implementação da gestão de riscos e colaborar no aperfeiçoamento e no fortalecimento do sistema de controle	<ul style="list-style-type: none"><li>- Elaborar o plano de fortalecimento dos controles internos pela CGM;</li><li>- Capacitar os auditores internos quanto à gestão de riscos;</li><li>- Promover a implantação de Unidades de Controle Interno nos órgãos da administração direta e indireta do Município;</li><li>- Promover capacitação destinada às unidades de controle interno da administração direta e indireta do município.</li></ul>
Combater a corrupção e a fraude	Atuar na prevenção, detecção, apuração e coibição do mau uso dos recursos públicos, em especial os atos de corrupção e fraudes, e garantir a responsabilização pela prática de atos ilícitos contra a Administração Pública	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fortalecer a cultura de combate à impunidade e à corrupção;</li><li>- Fomentar a cultura do cumprimento de prazos, assegurando o máximo de celeridade e efetividade na conclusão dos procedimentos disciplinares e dos processos de responsabilização de entes privados;</li><li>- Realizar melhorias na gestão dos procedimentos correccionais e de combate à fraude e corrupção;</li><li>- Buscar recuperar danos ao erário;</li><li>- Implementar plano de capacitação contínua;</li></ul>



		- Desenvolver parcerias com outras instituições.
Estimular o controle social e a transparência na administração pública	Estimular e promover mecanismos de transparência e participação social que assegurem ao cidadão o acesso às informações sobre a gestão e a possibilidade de contribuir no monitoramento e avaliação de programas e políticas públicas	- Avaliar o cumprimento da LAI pelos órgãos e entidades; - Divulgar o Portal da Transparência para a comunidade; - Realizar eventos de capacitação em Cidadania Ativa.

Quadro 2: perspectiva: Resultados

### 3.2. Processos Internos

Na perspectiva de Processos Internos, foram definidos dois objetivos:

PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS		
OBJETIVO	DESCRIÇÃO	AÇÕES ESTRATÉGICAS
Gerar informações estratégicas para subsidiar a tomada de decisão dos gestores	Gerar e fornecer Informações para as ações de controle interno e de interação com outros órgãos e entidades da administração pública com objetivo de estabelecer rede de intercâmbio e compartilhamento de informações e conhecimentos estratégicos, auxiliando os gestores em suas tomadas de decisão	- Sistematizar e institucionalizar o monitoramento das recomendações; - Considerar as prioridades apresentadas pelos órgãos e entidades do município no processo de elaboração do Plano Anual de Auditoria Interna.
Aperfeiçoar os processos de trabalho com base nas Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna	Atualizar as formas de atuação de acordo com as melhores práticas de Auditoria Interna	- Aperfeiçoar a implementação do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna IA-CM, atingindo o nível 2; - Elaborar e divulgar o manual de auditoria interna, a cartilha do controle interno e a cartilha da auditoria interna; - Estabelecer um sistema de compartilhamento de informações entre os responsáveis pelo controle interno dos órgãos e entidades do município.

Quadro 3: perspectiva: Processos internos



### 3.3. Pessoas

Na perspectiva de Pessoas, foram definidos dois objetivos:

<b>PERSPECTIVA: PESSOAS</b>		
<b>OBJETIVO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>AÇÕES ESTRATÉGICAS</b>
Implementar a Gestão por Competências	Identificar e proporcionar aos servidores o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores, alinhados aos objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Elaborar plano de capacitação vinculado aos objetivos da Diretoria de Auditoria Interna;</li><li>- Estabelecer mecanismos de difusão e gestão de conhecimentos;</li><li>- Implementar o programa de certificação dos Auditores</li></ul>
Melhorar a qualidade do relacionamento interpessoal da equipe de trabalho, estabelecendo um clima de coesão	Promover maior convergência e coerência nas ações organizacionais, desenvolvendo atividades motivacionais e de integração do corpo funcional	<ul style="list-style-type: none"><li>- Estabelecer e aplicar pesquisas periódicas de clima organizacional e de satisfação;</li><li>- Realizar reuniões periódicas com os servidores da Diretoria de Auditoria Interna;</li><li>- Estabelecer forma de reconhecimento aos servidores que participam ou contribuem com atividades da CGM.</li></ul>

Quadro 4: perspectiva: Pessoas

### 3.4. Recursos Necessários

Para atingir os objetivos relacionados a resultados, processos internos e pessoas, são necessários alguns recursos. Para tanto, foram definidos dois objetivos:

<b>PERSPECTIVA: RECURSOS NECESSÁRIOS</b>		
<b>OBJETIVO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>AÇÕES ESTRATÉGICAS</b>
Aprimorar o uso da tecnologia nas ações de controle	Aumentar o uso por todos os servidores das ferramentas de TI disponíveis, de forma a garantir a confiabilidade das informações, agilizar as atividades e a melhorar a comunicação com as partes interessadas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Solicitar à Administração a atualização dos sistemas informatizados do município;</li><li>- Solicitar à Administração a implementação de sistema informatizado de controle interno;</li><li>- Buscar soluções de automação de processos ou etapas;</li></ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar a integração de bases de dados entre os sistemas do município;</li> <li>- Solicitar à Administração a renovação dos equipamentos de informática utilizados na Diretoria de Auditoria Interna.</li> </ul>
Aprimorar a estrutura organizacional	Adequar a estrutura organizacional da CGM e da Diretoria de Auditoria Interna, possibilitando a forma de atuação conforme prevê os modelos e as Normas Internacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar concurso para o cargo de Auditor Interno;</li> <li>- Agregar profissionais habilitados em outras áreas de formação acadêmica;</li> <li>- Promover junto à CGM a destinação anual de recursos orçamentários destinados exclusivamente à Diretoria de Auditoria Interna.</li> </ul>

Quadro 5: perspectiva: Recursos Necessários

#### 4. CRONOGRAMA

A previsão de realização das ações estratégicas de cada uma das quatro perspectivas (Resultados, Processos Internos, Pessoas e Recursos Necessários) foi detalhada por semestre, conforme pode ser observado nos quadros a seguir.

<b>PERSPECTIVA: RESULTADOS (CRONOGRAMA)</b>						
<b>AÇÕES ESTRATÉGICAS / SEMESTRE</b>	<b>2025</b>		<b>2026</b>		<b>2027</b>	
	<b>1º</b>	<b>2º</b>	<b>1º</b>	<b>2º</b>	<b>1º</b>	<b>2º</b>
- Realizar auditorias de avaliação com base nos planos anuais	X	X	X	X	X	X
- Realizar auditorias de apuração com base nas denúncias encaminhadas pela Ouvidoria-Geral do Município	X	X	X	X	X	X
- Emitir orientações e recomendações visando a aplicação eficiente dos recursos públicos e o aprimoramento dos processos de trabalho	X	X	X	X	X	X
- Elaborar o plano de fortalecimento dos controles internos pela CGM		X				
- Capacitar os auditores internos quanto à gestão de riscos	X	X	X	X	X	X
- Promover a implantação de Unidades de Controle Interno nos órgãos da administração direta e indireta do Município				X		
- Promover capacitação destinada às unidades de controle interno da administração direta e indireta do município				X		
- Fortalecer a cultura de combate à impunidade e à corrupção	X	X	X	X	X	X



- Fomentar a cultura do cumprimento de prazos, assegurando o máximo de celeridade e efetividade na conclusão dos procedimentos disciplinares e dos processos de responsabilização de entes privados	X	X	X	X	X	X
- Realizar melhorias na gestão dos procedimentos correccionais e de combate à fraude e corrupção					X	
- Buscar recuperar danos ao erário	X	X	X	X	X	X
- Implementar plano de capacitação contínua			X			
- Desenvolver parcerias com outras instituições					X	
- Avaliar o cumprimento da LAI pelos órgãos e entidades			X			
- Divulgar o Portal da Transparência para a comunidade		X				
- Realizar eventos de capacitação em Cidadania Ativa				X		

Quadro 6: perspectiva: Resultados (cronograma)

<b>PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS (CRONOGRAMA)</b>						
<b>AÇÕES ESTRATÉGICAS / SEMESTRE</b>	<b>2025</b>		<b>2026</b>		<b>2027</b>	
	<b>1º</b>	<b>2º</b>	<b>1º</b>	<b>2º</b>	<b>1º</b>	<b>2º</b>
- Sistematizar e institucionalizar o monitoramento das recomendações	X					
- Considerar as prioridades apresentadas pelos órgãos e entidades do município no processo de elaboração do Plano Anual de Auditoria Interna	X	X	X	X	X	X
- Aperfeiçoar a implementação do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna IA-CM, atingindo o nível 2			X			
- Elaborar e divulgar o manual de auditoria interna, a cartilha do controle interno e a cartilha da auditoria interna	X					
- Estabelecer um sistema de compartilhamento de informações entre os responsáveis pelo controle interno dos órgãos e entidades do município				X		

Quadro 7: perspectiva: Processos Internos (cronograma)

<b>PERSPECTIVA: PESSOAS (CRONOGRAMA)</b>						
<b>AÇÕES ESTRATÉGICAS / SEMESTRE</b>	<b>2025</b>		<b>2026</b>		<b>2027</b>	
	<b>1º</b>	<b>2º</b>	<b>1º</b>	<b>2º</b>	<b>1º</b>	<b>2º</b>
- Elaborar plano de capacitação vinculado aos objetivos da Diretoria de Auditoria Interna	X					
- Estabelecer mecanismos de difusão e gestão de conhecimentos			X			
- Implementar o programa de certificação dos Auditores			X			
- Estabelecer e aplicar pesquisas periódicas de clima organizacional e de satisfação	X		X		X	
- Realizar reuniões periódicas com os servidores da Diretoria de Auditoria Interna	X	X	X	X	X	X
- Estabelecer forma de reconhecimento aos servidores que participam ou contribuem com atividades da CGM			X			

Quadro 8: perspectiva: Pessoas (cronograma)



PERSPECTIVA: RECURSOS NECESSÁRIOS (CRONOGRAMA)						
AÇÕES ESTRATÉGICAS / SEMESTRE	2025		2026		2027	
	1º	2º	1º	2º	1º	2º
- Solicitar à Administração a atualização dos sistemas informatizados do município		X				
- Solicitar à Administração a implementação de sistema informatizado de controle interno	X					
- Buscar soluções de automação de processos ou etapas		X				
- Ampliar a integração de bases de dados entre os sistemas do município			X			
- Solicitar à Administração a renovação dos equipamentos de informática utilizados na Diretoria de Auditoria Interna	X					
- Realizar concurso para o cargo de Auditor Interno		X				
- Agregar profissionais habilitados em outras áreas de formação acadêmica					X	
- Promover junto à CGM a destinação anual de recursos orçamentários destinados exclusivamente à Diretoria de Auditoria Interna	X		X		X	

Quadro 9: perspectiva: Recursos Necessários (cronograma)

O acompanhamento e a revisão periódica desse plano de ação permitirão que a auditoria interna do município de Londrina alcance seus objetivos estratégicos e, conseqüentemente, cumpra sua missão.

Ivan Cesar Marconi

**Gerente de Auditoria Geral**

Fabio Rodrigo Cordeiro

**Diretor da Unidade de Auditoria Interna**

Beatriz de Oliveira Teixeira

**Controladora-Geral do Município**