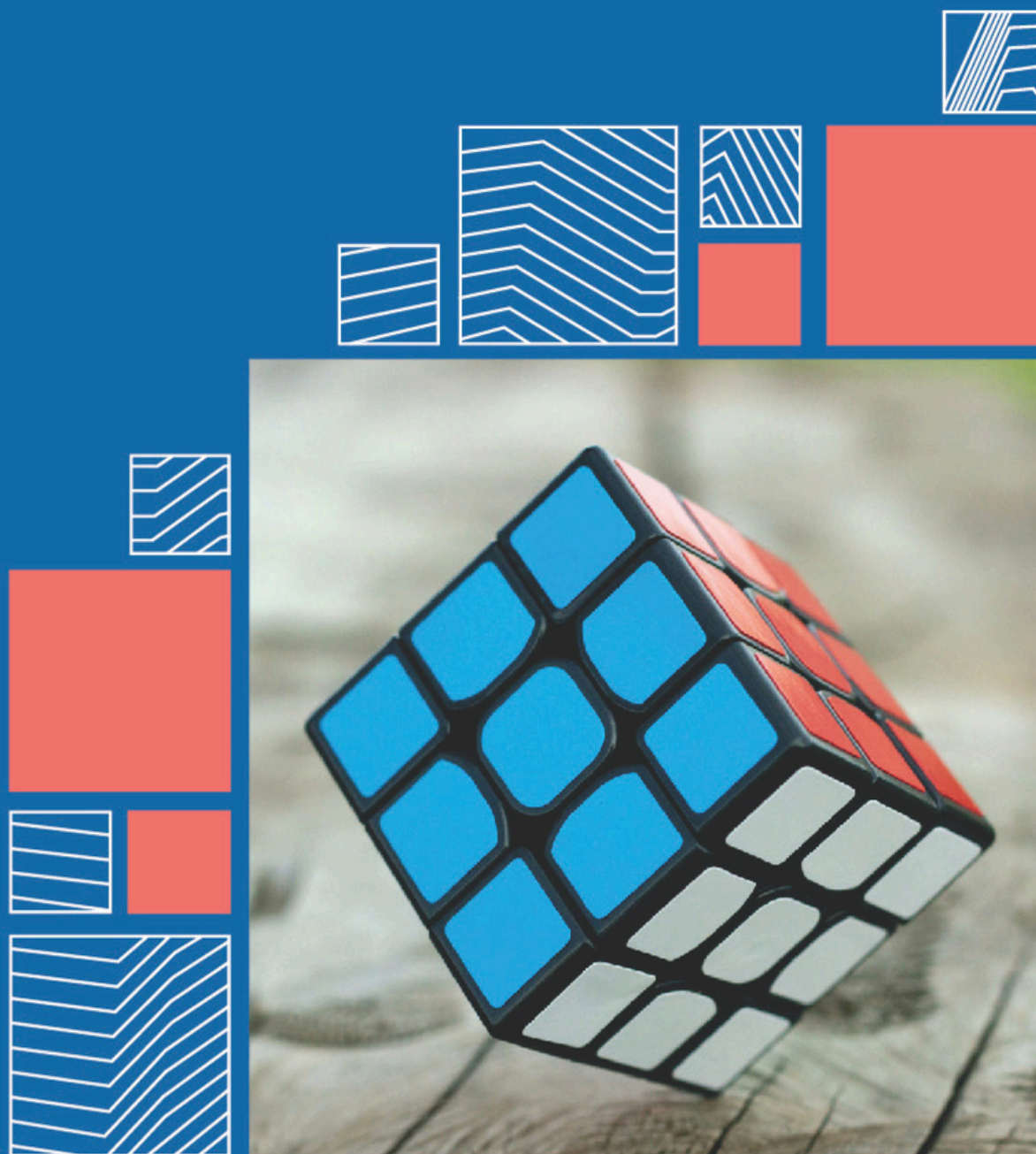




ALINHADO COM AS NORMAS GLOBAIS DE AUDITORIA

Estrutura de Competências para a Auditoria Interna do Setor Público

Maio 2025

Copyright© 2025 PEMPAL IACOP

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, transmitida ou distribuída de qualquer forma sem a permissão prévia por escrito da PEMPAL IACOP, exceto para usos não comerciais permitidos pela lei de direitos autorais. Qualquer modificação na orientação fornecida sobre acordos de cooperação nesta publicação requer uma citação que indique que esta publicação foi usada e que foi modificada.

Contato iacop@pempal.org



SECRETARIA DA PEMPAL
www.pempal.org



Comunidade de Prática de Auditoria Interna (IACOP)
E-mail: IACOP@pempal.org

ÍNDICE DE CONTEÚDO

4	PREFÁCIO E AGRADECIMENTOS
5	PEMPAL E IACOP
6	ABREVIATURAS
7	SUMÁRIO EXECUTIVO
9	INTRODUÇÃO
14	A ESTRUTURA DE COMPETÊNCIAS DO SETOR PÚBLICO DA PEMPAL PARA AUDITORIA INTERNA
16	1. HABILIDADES TÉCNICAS ESSENCIAIS
20	2. COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS
22	3. PENSAMENTO ANALÍTICO E CRÍTICO
25	4. HABILIDADES DE COMUNICAÇÃO E INTERPESSOAIS
27	5. ADAPTABILIDADE E APRENDIZADO CONTÍNUO

PREFÁCIO E AGRADECIMENTOS

A Estrutura de Competências para Auditoria Interna do Setor Público é um produto de conhecimento para unidades centrais de harmonização (CHU), conselhos/comitês de auditoria, gerentes do setor público, chefes da função de auditoria interna e departamentos de recursos humanos, desenvolvido pelo Grupo de Trabalho CHU Challenges da Comunidade de Prática de Auditoria Interna (IACOP) do Public Expenditure Management Peer Assisted Learning (PEMPAL). A Estrutura de Competências apoia o desenvolvimento estratégico da força de trabalho, alinhando o recrutamento com as competências exigidas, identificando as necessidades de treinamento por meio da análise de lacunas de habilidades, padronizando as práticas de recursos humanos, promovendo a colaboração em auditoria e aprimorando a governança e a responsabilidade. Ele se alinha com as Normas Globais de Auditoria Interna do Institute of Internal Auditors (IIA).

O IACOP gostaria de agradecer a todos aqueles que contribuíram para este produto de conhecimento, incluindo todos os membros do Grupo de Trabalho CHU Challenges, e reconhecer, em particular, os seguintes autores principais: Manfred Van Kesteren, Jean-Pierre Garitte, Ruslana Rudnitska e Diana Grosu-Axenti, membros da equipe de recursos do IACOP; Arman Vatyan, Banco Mundial, Líder do Programa PEMPAL; Albana Gjinopulli, Presidente do Comitê Executivo do IACOP, Albânia; Grigor Aramyan, Vice-Presidente do Comitê Executivo do IACOP, Líder do Grupo de Trabalho de Auditoria na Prática, Armênia; e Mite Mitevski, membro do Comitê Executivo do IACOP, Líder do Grupo de Trabalho CHU Challenges, Macedônia do Norte.

Este documento faz parte de uma série de produtos de conhecimento do IACOP disponíveis em www.pempal.org. Outros incluem:

- Modelo de Manual de Boas Práticas de Auditoria Interna
- Manual de Desenvolvimento Profissional Contínuo de Boas Práticas Modelo de
- Conhecimento em Auditoria Interna
- Avaliação de risco no planejamento de auditoria
- Documento conceitual do IACOP sobre cooperação entre entidades de auditoria e inspeção financeira do setor público
- Guia de Avaliação e Melhoria da Qualidade para Auditoria Interna do Setor Público. Um kit de ferramentas para melhoria da qualidade

- Orientação da PEMPAL sobre Auditoria Interna: Demonstrando e medindo o valor agregado
- Indicadores-chave de desempenho para a função de auditoria interna
- O impacto da COVID-19 sobre a função e as atividades da auditoria interna
- Avaliando a eficácia do controle interno: Orientação da PEMPAL para auditores internos do setor público
- Glossário de termos da PEMPAL IACOP: Controle interno
- Orientação sobre o monitoramento da função de auditoria interna pela Unidade Central de Harmonização
- Auditoria de TI. Orientação prática para auditores internos do setor público
- Comitês de auditoria do setor público
- Plataforma digital para controle interno público e monitoramento e relatórios de auditoria interna
- Orientação para o planejamento do trabalho de auditoria interna

PEMPAL E IACOP

A rede PEMPAL facilita a troca de experiências profissionais e a transferência de conhecimento entre os profissionais de gestão financeira pública em países da região da Europa e Ásia Central. A PEMPAL, lançada em 2006, tem como objetivo contribuir para o fortalecimento das práticas de gestão financeira pública nos países membros por meio do desenvolvimento e da disseminação de informações sobre boas práticas e sua aplicação.

A PEMPAL se organiza em torno de três comunidades temáticas de prática:

Comunidade de Prática
Orçamentária (BCOP)

Comunidade de Prática de
Tesouraria (TCOP)

Comunidade de Prática de
Auditoria Interna (IACOP)

O principal objetivo geral da IACOP é apoiar seus países membros no estabelecimento de sistemas de auditoria interna modernos e eficazes que atendam às normas e às boas práticas internacionais, importantes para a boa governança e a prestação de contas no setor público.

ABREVIATURAS

IA	Inteligência Artificial
CHU	Unidade Central de Harmonização
COSO	Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway
CPD	Desenvolvimento Profissional Contínuo
RH	Recursos Humanos
AI	Auditoria Interna
IACOP	Comunidade de Prática de Auditoria Interna
IIA	Instituto de Auditores Internos
INTOSAI	Organização Internacional de Instituições Superiores de Auditoria
TI	Tecnologia da Informação
KPI	Indicador-chave de Desempenho
PEMPAL	Rede de Aprendizagem Assistida por Pares de Gestão de Despesas Públicas
SOE	Empresas Estatais

RESUMO EXECUTIVO

A Estrutura de Competências para Auditoria Interna do Setor Público visa apoiar os esforços para melhorar a capacidade, as habilidades e o profissionalismo dos auditores internos que operam em ambientes do setor público. Ela define o conhecimento, as habilidades, as aptidões e os comportamentos essenciais para melhor abordar os desafios e as prioridades exclusivos da governança do setor público, incluindo transparência, prestação de contas e serviço ao interesse público. A estrutura foi projetada para se alinhar com as [Normas Globais de Auditoria Interna](#) do IIA.

A estrutura descreve as competências essenciais categorizadas em cinco áreas principais áreas-chave:

- 1 Habilidades técnicas essenciais:** A proficiência em controles orçamentários, relatórios do setor público, compras públicas, gerenciamento de riscos e governança de tecnologia da informação garante que os auditores possam identificar ineficiências, melhorar a alocação de recursos e fortalecer os controles nas operações do governo.
- 2 Competências profissionais:** Enfatizando a ética, a objetividade e a confiança das partes interessadas, essas competências posicionam os auditores como administradores do interesse público e da responsabilidade.
- 3 Pensamento analítico e crítico:** A avaliação orientada por dados, a detecção de fraudes e a análise da causa raiz capacitam os auditores a fornecer percepções baseadas em evidências que melhoram a tomada de decisões e a eficácia operacional.
- 4 Comunicação e habilidades interpessoais:** Comunicação eficaz, relatórios transparentes e colaboração garantem que as descobertas da auditoria se traduzam em melhorias práticas, criando confiança entre as partes interessadas.
- 5 Adaptabilidade e aprendizado contínuo:** Os auditores estão preparados para responder às tendências emergentes, incluindo avanços tecnológicos, regulamentações em evolução e demandas da sociedade, garantindo prontidão para o futuro em um ambiente dinâmico.

A estrutura é estruturada para apoiar auditores em diferentes níveis de proficiência - **gerenciamento das funções de auditoria interna, profissionais de auditoria e equipe júnior** - garantindo uma clara progressão de habilidades e desenvolvimento de carreira.

As principais partes interessadas, incluindo **unidades centrais de harmonização**, conselhos/comitês de auditoria, gerentes do setor público, chefes da função de auditoria interna e departamentos de recursos humanos, podem aproveitar essa estrutura para:



Alinhar o recrutamento de candidatos com as competências e habilidades necessárias;



Conduzir análises de lacunas de habilidades e projetar programas de treinamento e certificação direcionados;



Padronizar descrições de cargos e avaliações de desempenho;



Melhorar a colaboração entre as funções de auditoria interna e externa;



Promover melhorias na governança, no gerenciamento de riscos e na responsabilidade.

Com foco no futuro, a estrutura aborda áreas emergentes, como **inteligência artificial e automação, auditoria de sustentabilidade e segurança cibernética**, garantindo que os auditores do setor público permaneçam ágeis e capazes de gerar valor em um cenário cada vez mais complexo.

Ao adotar a **Estrutura de Competências de Auditoria Interna do Setor Público**, as organizações do setor público podem fortalecer a qualidade da auditoria, fomentar a confiança nas operações do governo e promover o uso eficiente e transparente dos recursos públicos.

INTRODUÇÃO

A Estrutura de Competências para a Auditoria Interna do Setor Público é um acréscimo importante à coleção de produtos de conhecimento da PEMPAL, criada para fortalecer a capacidade e o profissionalismo das funções de auditoria interna nas instituições do setor público. Ele se baseia e complementa os recursos existentes da PEMPAL disponíveis em www.pempal.org, como diretrizes, metodologias e estudos de benchmarking, criando um kit de ferramentas coeso e prático para o desenvolvimento da Auditoria Interna. Juntos, esses produtos de conhecimento interconectados oferecem aos países membros ferramentas acionáveis para avançar nas práticas de auditoria interna, promover a boa governança e reforçar a confiança nas instituições do setor público.

A Auditoria Interna eficaz exige mais do que apenas dominar a legislação e as normas; ela exige um conjunto de habilidades bem estruturado que inclua pensamento crítico, comunicação e julgamento profissional para oferecer valor real. A Estrutura de Competências para Auditoria Interna do Setor Público serve como um guia estratégico para o desenvolvimento de auditores qualificados, capazes de enfrentar os desafios exclusivos dos ambientes do setor público.

Em alinhamento com as Normas Globais de Auditoria Interna, a Estrutura de Competências descreve as competências técnicas e profissionais essenciais necessárias para aprimorar a governança, a prestação de contas e a transparência nas operações do setor público. Ao abordar os desafios exclusivos do setor público, ela garante que os auditores internos possuam as habilidades, o conhecimento e os princípios éticos necessários para apoiar a transparência, a prestação de contas e o uso eficaz dos recursos públicos. Ele reflete o cenário em evolução da administração pública, enfatizando a necessidade de especialização em áreas como orçamento, compras, governança de tecnologia da informação (TI), sustentabilidade e envolvimento das partes interessadas. Essa Estrutura de Competências tem como objetivo capacitar os auditores com o conhecimento e as ferramentas para conduzir auditorias impactantes que defendam a confiança pública e garantam a prestação eficiente de serviços governamentais.

Relevância mais ampla da Estrutura de Competências

Embora tenha sido desenvolvido principalmente para auditores internos do setor público, a Estrutura de Competências oferece um valor significativo a vários interessados:

Comitês de Auditoria: Ao delinear as habilidades e conhecimentos essenciais esperados dos auditores internos, o Competency Framework ajuda os comitês de auditoria a entender melhor as capacidades necessárias para cumprir seu papel de supervisão com eficácia. Ela também pode orientar os comitês na definição de expectativas, na avaliação do desempenho da auditoria interna e na identificação de áreas em que pode ser necessário suporte ou recursos adicionais. O produto de conhecimento da PEMPAL ["Comitês de Auditoria no Setor Público"](#) fornece mais detalhes sobre as especificidades dos comitês de auditoria no setor público.

Unidades Centrais de Harmonização (CHUs): As CHUs podem utilizar a Estrutura de Competências para estabelecer padrões consistentes entre as entidades do setor público, monitorar a qualidade da auditoria interna e fornecer recomendações direcionadas para a capacitação. Ele serve como um ponto de referência para harmonizar as práticas de auditoria em alinhamento com os padrões globais.

Departamentos de Recursos Humanos (RH): Para os profissionais de RH que gerenciam os talentos do setor público, a Estrutura de Competências é uma ferramenta estratégica para recrutamento, planejamento de desenvolvimento profissional contínuo (CPD) e avaliação de desempenho da equipe de auditoria.

Auditores Externos e Órgãos de Supervisão: Ao compreender as competências exigidas dos auditores internos, os auditores externos podem coordenar melhor os esforços e confiar no trabalho de auditoria interna, melhorando a cobertura e a eficiência da auditoria.

Gerentes e Executivos do Setor Público: A gerência sênior pode aproveitar o Competency Framework para garantir que suas unidades de auditoria estejam equipadas para oferecer garantia objetiva e serviços de consultoria, contribuindo para melhorar a governança e as práticas de gerenciamento de riscos.

Instituições de Treinamento: A Estrutura de Competências oferece uma estrutura clara para projetar e oferecer programas de treinamento direcionados que abordem as lacunas de habilidades técnicas e profissionais na auditoria do setor público.

Usos potenciais da Estrutura de Competências

A **Estrutura de Competências para Auditoria Interna** é uma ferramenta versátil que pode promover melhorias em diversas áreas da governança do setor público e do gerenciamento da auditoria interna. Suas principais aplicações incluem:

1

Desenvolvimento de descrições de cargos: Pode ser usada como referência básica para elaborar ou refinar as descrições de cargos para a equipe de auditoria interna em todos os níveis. Garante o alinhamento com os padrões globais em evolução e as necessidades específicas do setor.

2

Avaliação de desempenho e avaliações: Ao fornecer um esboço claro das competências esperadas, os gerentes podem realizar avaliações justas e objetivas da equipe de auditoria interna. Isso apoia o feedback construtivo, a definição de metas e a identificação de oportunidades de desenvolvimento profissional.

3

Treinamento e CPD: Os provedores de treinamento e os gerentes de auditoria interna podem usá-lo para criar ou renovar programas de CPD que abordem as competências atuais e emergentes. Isso inclui áreas técnicas como governança de TI, auditoria de sustentabilidade e análise de dados, bem como habilidades profissionais como engajamento de stakeholders e comunicação.

4

Avaliações da capacidade de auditoria: As organizações podem usá-lo para avaliar a maturidade de suas funções de auditoria interna e identificar lacunas na capacidade ou especialização em relação às necessidades refletidas nos planos de auditoria anuais e estratégicos. Pode servir como referência para alcançar a excelência na auditoria do setor público. Nesse sentido, a estrutura pode servir como uma ferramenta de referência adicional para a avaliação interna e externa da qualidade da função de auditoria interna.

5

Planejamento de sucessão e gerenciamento de talentos: Ao definir competências para diferentes níveis de auditores, a estrutura apoia o planejamento de sucessão, identificando os requisitos de habilidades para futuras funções de liderança. Ele garante um canal de profissionais de auditoria bem preparados.

6

Aprimoramento da colaboração: Promove um entendimento compartilhado das competências de auditoria interna entre os comitês de auditoria, auditores externos e gerentes. Isso facilita uma melhor colaboração, supervisão e integração das funções de auditoria dentro de processos de governança mais amplos.

7

Insumos para projetos de capacitação: Para parceiros internacionais de desenvolvimento ou programas de assistência técnica, pode servir como referência para a elaboração de iniciativas de capacitação destinadas a fortalecer o gerenciamento das finanças públicas.

8

Benchmarking e padronização: As CHUs podem usá-lo para comparar suas práticas de auditoria interna com os padrões internacionais, promovendo consistência e qualidade entre as instituições.

9

Capacitação de partes interessadas não relacionadas à auditoria: Para os gerentes públicos e órgãos de governança não familiarizados com os processos de auditoria interna, ela oferece transparência sobre as habilidades e conhecimentos necessários para um trabalho de auditoria impactante. Isso aumenta a compreensão, a confiança e a confiabilidade nos resultados da auditoria interna.

Embora a maioria das competências descritas nesta Estrutura de Competências deva ser desenvolvida e mantida internamente para preservar a independência, o entendimento contextual e a integridade da função de auditoria interna, algumas competências especializadas ou técnicas podem ser adequadas para terceirização. Essas incluem auditoria avançada de TI e avaliações de segurança cibernética, o uso de tecnologias emergentes, como inteligência artificial (IA) e blockchain, auditoria de sustentabilidade, análise de dados para detecção de fraudes e certos aspectos do gerenciamento de riscos de terceiros.

Além disso, as análises do impacto das políticas e as avaliações de desempenho podem se beneficiar da experiência externa, principalmente quando exigem modelagem econômica ou estatística avançada. O suporte à comunicação estratégica e a facilitação do gerenciamento de mudanças também podem ser terceirizados seletivamente, especialmente durante reformas complexas. A terceirização nessas áreas pode proporcionar acesso a ferramentas atualizadas e conhecimento especializado, mas deve sempre ser gerenciada com cuidado para garantir o alinhamento com os valores do setor público, os requisitos de confidencialidade e a responsabilidade geral dos auditores internos de atender ao interesse público.

Uma CHU pode usar a **Estrutura de Competências de Auditoria Interna do Setor Público** para abordar as disparidades nas habilidades e no conhecimento das equipes de auditoria interna entre as entidades governamentais. Ele pode ser usado pela CHU para:

- 1** Conduzir uma **análise de lacunas de habilidades** para avaliar a proficiência dos auditores em áreas como **avaliação de riscos, auditoria de sustentabilidade e governança de TI**;
- 2** Desenvolver **programas de treinamento** direcionados para abordar as lacunas identificadas, garantindo o alinhamento com os padrões internacionais;
- 3** Atualizar **as descrições de cargo** e os critérios de avaliação de desempenho da equipe de auditoria interna, garantindo a consistência entre as instituições;
- 4** Elaborar uma **estratégia de planejamento de sucessão** para preparar auditores juniores para funções de liderança, mapeando as competências para os caminhos de carreira.

Essas ações podem levar a uma melhor qualidade de auditoria, maior confiança das partes interessadas e maior capacidade de lidar com os desafios emergentes na governança do setor público.

Ao utilizar o Competency Framework nessas diversas aplicações, as organizações do setor público podem impulsionar o profissionalismo, a eficiência e a responsabilidade em suas funções de auditoria interna, fortalecendo, em última análise, a governança e a confiança públicas.

Essa Estrutura de Competências é adaptada especificamente ao **ambiente de auditoria interna do setor público**, reconhecendo a ênfase do setor em **transparência, responsabilidade e serviço ao interesse público**. Enquanto os auditores do setor privado se concentram principalmente no valor para o acionista e na conformidade, os auditores do setor público protegem os fundos do contribuinte e promovem a boa governança que constrói a confiança nas instituições públicas.

A ESTRUTURA DE COMPETÊNCIAS DO SETOR PÚBLICO DA PEMPAL PARA AUDITORIA INTERNA

A estrutura a seguir está organizada em **Cinco Categorias** que abrangem as Competências Essenciais (Habilidades e Conhecimento) para os auditores internos do Setor Público:



HABILIDADES TÉCNICAS ESSENCIAIS

Especialização em Auditoria e Governança específicas do setor



COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Ética, Objetividade e Foco no Interesse Público.



PENSAMENTO ANALÍTICO E CRÍTICO

Avaliação e Tomada de Decisão baseadas em Dados.



HABILIDADES DE COMUNICAÇÃO E INTERPESSOAIS

Relatórios claros, colaboração e envolvimento das partes interessadas



HABILIDADES DE COMUNICAÇÃO E INTERPESSOAIS

Aceitar mudanças, novas tecnologias e desenvolvimento profissional contínuo

EXPLICAÇÃO DOS NÍVEIS DE COMPETÊNCIA

As competências nesta estrutura são classificadas de acordo com o nível de proficiência esperado para diferentes papéis nas funções de auditoria interna do setor público:

- 1 Essencial:** Nível de proficiência exigido para o desempenho eficaz das tarefas e responsabilidades dessa função. Demonstra uma habilidade ou área de conhecimento crítica e inegociável que deve ser dominada;
- 2 Recomendado:** Incentivado para maior desenvolvimento e crescimento profissional. Embora não seja estritamente obrigatório, possuir essas competências melhora o desempenho e agrega valor às atividades de auditoria;
- 3 Básico:** compreensão ou habilidades fundamentais necessárias para funções de nível inicial. Fornece os blocos de construção para um maior desenvolvimento de competências.

A estrutura aplica os seguintes níveis de classificação para as competências com base na função:

- 1 Gerenciamento da Auditoria Interna:** Competências críticas para aqueles que lideram as funções de auditoria interna, responsáveis pela estratégia, supervisão e governança das atividades de auditoria;
- 2 Equipe de Auditoria Interna:** Competências esperadas dos profissionais de auditoria interna que realizam trabalhos de auditoria e prestam serviços de avaliação;
- 3 Equipe Júnior:** Competências básicas exigidas para auditores iniciantes à medida que desenvolvem suas habilidades e ganham experiência no ambiente do setor público.

Embora as competências sejam descritas no nível individual, é essencial reconhecer que uma unidade de auditoria interna eficaz deve possuir um conjunto abrangente de competências no nível da equipe. Dado o amplo escopo das atividades do setor público - incluindo saúde, educação, infraestrutura e funções regulatórias - as equipes de auditoria interna podem exigir conhecimento específico do setor (por exemplo, engenheiros, médicos ou profissionais da educação) para abordar totalmente o universo da auditoria. Garantir a capacidade coletiva da equipe em todos esses domínios aumenta a relevância da auditoria, a capacidade de resposta e a habilidade de oferecer garantia e consultoria de valor agregado à administração.

A abordagem estruturada por meio da classificação de competências garante clareza e consistência em todos os níveis das funções de auditoria interna do setor público. Ao diferenciar entre as proficiências **Essencial, Recomendada e Básica**, a estrutura oferece um caminho claro para o crescimento profissional e o aprimoramento do desempenho. Ela não apenas apoia **o desenvolvimento de habilidades** específicas, mas também facilita **o planejamento de sucessão** e **a capacitação** das equipes de auditoria. Os níveis graduados garantem que as funções sênior, como **a gerência de auditoria interna**, concentrem-se na supervisão estratégica e na liderança, enquanto **a equipe de auditoria interna** concentra-se na prestação de serviços de avaliação de alta qualidade. Para a **equipe júnior**, a estrutura serve como um roteiro para o desenvolvimento de habilidades fundamentais, promovendo uma cultura de melhoria contínua e prontidão para responsabilidades mais avançadas.

1.HABILIDADES TÉCNICAS ESSENCIAIS

As Habilidades Técnicas Essenciais abordam a dinâmica operacional e financeira exclusiva do setor público. Os auditores internos do setor público exigem competências em áreas como **controles orçamentários, relatórios do setor público, processos de compras públicas, avaliação de riscos e governança de TI**, que muitas vezes diferem das práticas do setor privado devido a **estruturas regulatórias, políticas fiscais e requisitos de responsabilidade pública**. Essas habilidades permitem que os auditores avaliem a eficiência, a transparência e a conformidade das operações do governo, garantindo que os recursos públicos sejam bem gerenciados e alinhados às prioridades nacionais.

Competência	Descrição	Gerenciamento de AI	Equipe de AI	Equipe júnior
Gerenciar recursos na auditoria interna do setor público	Compreensão dos conceitos e técnicas para gerenciar com eficácia os recursos de auditoria interna do setor público. Capacidade de: - Otimizar o uso de recursos financeiros, humanos e tecnológicos.	Essencial	Básico	N/A
Compreender os processos orçamentários do setor público	Conhecimento dos ciclos de formulação, aprovação, execução e relatório orçamentários. Capacidade de: - Avaliar a adesão às políticas fiscais e aos controles orçamentários; - Identificar ineficiências ou irregularidades nos gastos públicos.	Essencial	Essencial	Recomendado
Compreender os processos de compras públicas	Familiaridade com leis, procedimentos e diretrizes de compras públicas. Capacidade de: - Avaliar os processos de aquisição em termos de justiça, transparência e custo-benefício; - Identificar sinais de alerta de fraude ou conluio em contratos e no processo de aquisição como tal.	Essencial	Essencial	Recomendado

Competência	Descrição	Gerenciamento de AI	Equipe de AI	Equipe júnior
Proficiência em conceitos de TI para o setor público	Entendimento dos sistemas de TI específicos sistemas de TI específicos do setor público, como plataformas de governo eletrônico. Capacidade de: - Avaliar estruturas de governança de TI e protocolos de segurança cibernética; - Compreender os trabalhos de controles gerais de TI e controles de aplicativos; - Auditar o alinhamento dos investimentos em TI com os objetivos do serviço público.	Recomendado	Recomendado	Básico
Avaliar a adequação dos controles internos nas operações do setor público	Compreensão dos controles internos nas operações do setor público. Capacidade de: - Analisar o projeto e a eficácia dos sistemas de controle interno em operações do setor público; - Identificar lacunas ou pontos fracos nos controles que possam levar a ineficiências, fraudes ou não conformidade; - Recomendar melhorias para fortalecer os controles internos e alinhá-los aos objetivos do setor público; - Utilizar estruturas como as orientações do Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ou da International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) adaptadas para ambientes do setor público.	Recomendado (Essencial em caso de pequenas unidades de auditoria interna)	Essencial	Recomendado
Compreender a auditoria baseada em desempenho	Familiaridade com os principais processos operacionais em ambientes do setor público. Capacidade de: - Analisar e avaliar as operações do setor público com vistas à eficiência e à eficácia.	Essencial	Essencial	Básico

Competência	Descrição	Gerenciamento de AI	Equipe de AI	Equipe júnior
Proficiência em auditoria de sustentabilidade no setor público	Conhecimento de iniciativas de sustentabilidade e de como avaliar seu impacto. Capacidade de: - Avaliar o alinhamento de projetos e políticas do setor público com estruturas de relatórios de sustentabilidade nacionais e internacionais; - Auditar iniciativas do governo quanto à conformidade ambiental; - Avaliar o impacto social das políticas do setor público; - Revisar as práticas de governança para garantir transparência, tomada de decisão ética e responsabilidade nas iniciativas relacionadas à sustentabilidade; - Identificar riscos e oportunidades relacionados a fatores de sustentabilidade e recomendar melhorias para aprimorar o desempenho de sustentabilidade do setor público.	Essencial	Essencial	Básico
Realizar avaliações de risco em programas orçamentários do setor público	Compreensão do cenário regulatório e do ambiente político que influencia os programas orçamentários, bem como proficiência no uso de ferramentas e estruturas de avaliação de riscos para apoiar a tomada de decisões. Capacidade de: - Identificar, avaliar e priorizar riscos exclusivos de programas do setor público, incluindo riscos operacionais, estratégicos, de conformidade e de reputação.	Essencial	Recomendado	Básico
Aplicar conhecimentos regulatórios e de conformidade específicos do setor público	Conhecimento abrangente de leis, regulamentos e requisitos de conformidade aplicáveis a organizações do setor público. Capacidade de: - Navegar com proficiência pelas regulamentações específicas do setor; - Compreender as obrigações de conformidade do setor público; - Implementar políticas para garantir a adesão e a responsabilidade regulatórias.	Essencial	Essencial	Básico

Fornecer análise orçamentária e financeira para entidades governamentais	Experiência na análise de orçamentos, despesas e declarações financeiras do governo para avaliar a saúde financeira, a alocação de recursos e a conformidade com as diretrizes orçamentárias. Capacidade de: - Fornecer previsão orçamentária, Análise de custo-benefício e identificação de áreas para melhoria financeira dentro do escopo dos requisitos e limitações do setor público.	Essencial	Recomendado	Básico
Avaliar demonstrativos financeiros do setor público	Habilidades na revisão e interpretação de demonstrações financeiras de entidades governamentais para garantir a precisão, a transparência e a conformidade com os padrões contábeis relevantes para manter a responsabilidade fiscal e a confiança pública. Capacidade de: - Aplicar técnicas de auditoria financeira e princípios de contabilidade do setor público; - Identificar irregularidades ou áreas que necessitem de ações corretivas.	Essencial	Recomendado	Básico
Aplicar conhecimento e de habilidades relacionados a risco de fraude fraude	Competência na detecção e mitigação, e responder a riscos de fraude no setor público e de habilidades.	Essencial	Essencial	Básico
Compreender os fundamentos do gerenciamento de riscos de terceiros	Habilidades para avaliar os riscos associados à terceirização, parcerias ou serviços contratados em compras públicas.	Essencial	Essencial	Básico
Usar tecnologias emergentes	Proficiência na aplicação de ferramentas como IA, automação, ferramentas de análise de dados e blockchain para eficiência e transparência de auditoria.	Recomendado	Essencial	Básico

RESULTADOS:

O domínio das principais habilidades técnicas garante que os auditores internos do setor público possam identificar ineficiências, melhorar a alocação de recursos e fortalecer os controles em áreas críticas, como orçamento, compras e governança de TI. Essas competências levam a **gastos públicos eficientes, maior segurança de TI e maior transparência nas operações do governo.**

2. COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

As competências profissionais enfatizam **a função do auditor do setor público como administrador da confiança e da responsabilidade públicas**. Com competências como **a adesão à ética do setor público, o gerenciamento de riscos em instituições governamentais e a construção da confiança das partes interessadas**, os auditores garantem que seu trabalho defenda os princípios de transparência, integridade e justiça. Diferentemente do setor privado, em que o foco geralmente está no desempenho financeiro, os auditores do setor público priorizam **o atendimento ao interesse público e o fortalecimento dos sistemas de governança**.

Competência	Descrição	Gerenciamento de AI	Equipe de AI	Equipe júnior
Aderir aos padrões de ética do setor público	Compromisso de defender e promover padrões éticos específicos do setor público, garantindo transparência, justiça e integridade nas práticas de auditoria. Capacidade de: - Compreender e aplicar códigos de ética; - Evitar conflitos de interesse; - Promover uma cultura ética nas atividades de auditoria do governo.	Essencial	Essencial	Recomendado
Manter a objetividade nas auditorias internas do setor público	Habilidades para conduzir auditorias de forma imparcial e livre de influências pessoais ou externas que possam comprometer o julgamento para garantir resultados de auditoria justos e imparciais, de acordo com os mandatos do setor público. Capacidade de: - Reconhecer possíveis tendências; - Proteger a objetividade; - Manter a independência.	Essencial	Essencial	Essencial
Defender a responsabilidade pelo interesse público	Concentrar-se em servir o bem público, com um profundo entendimento das responsabilidades e do impacto das atividades de auditoria na comunidade e na sociedade em geral. Capacidade de: - Priorizar ações e decisões que se alinhem ao interesse público; - Manter a responsabilidade; - Aumentar a confiança nos processos governamentais.	Essencial	Essencial	Básico

Competência	Descrição	Gerenciamento de AI	Equipe de AI	Equipe júnior
Avaliar a governança e o gerenciamento de riscos em instituições públicas	Competência na avaliação de práticas de governança e estruturas de gerenciamento de risco específicas para entidades do setor público (por exemplo: acordos de governança específicos relacionados à conformidade legislativa, governança de empresas estatais e estruturas de gerenciamento de risco adaptadas ao setor público).	Essencial	Essencial	Básico
Criar e manter a confiança das partes interessadas	Compromisso de criar e manter a confiança de várias partes interessadas, incluindo funcionários do governo, agências e o público. Capacidade de: - Comunicar-se com eficácia; - Ser transparente com relação às descobertas; - Promover um relacionamento positivo por meio de práticas de auditoria consistentes e confiáveis que promovam a confiança na função de auditoria.	Essencial	Essencial	Básico
Gerenciar programas de garantia e melhoria da qualidade da auditoria interna	Habilidades para desenvolver, manter e melhorar a qualidade das atividades de auditoria interna. Capacidade de: - Gerenciar estruturas e avaliações estruturadas de garantia de qualidade e melhoria da auditoria interna.	Essencial	Recomendado	N/A
Engajamento com comitês de auditoria/ conselhos	Envolvimento com órgãos de governança, incluindo comitês de auditoria, para relatar e fornecer percepções estratégicas e comunicar riscos. Capacidade de: - Comunicar-se de forma eficaz; - Ser transparente com relação aos riscos; - Promover um relacionamento positivo.	Essencial	Recomendado	Básico

RESULTADO:

As competências profissionais capacitam os auditores internos a agir com integridade, manter a objetividade e construir a confiança das partes interessadas, o que é essencial em um ambiente do setor público em que a transparência e a prestação de contas são fundamentais. Essas habilidades promovem sistemas de **governança mais fortes, maior confiança pública e responsabilidade no uso dos recursos do contribuinte.**

3. PENSAMENTO ANALÍTICO E CRÍTICO

O pensamento analítico e crítico são habilidades fundamentais para os auditores internos, essenciais para **identificar e mitigar riscos, avaliar sistemas e processos e tomar decisões informadas**. Essas competências permitem que os auditores **apresentem relatórios eficazes, comuniquem riscos e forneçam percepções estratégicas** aos órgãos de governança, incluindo os comitês de auditoria. Além disso, a proficiência na **análise dos efeitos das políticas** sobre os programas e serviços públicos, **a avaliação dos resultados das políticas, a avaliação dos possíveis riscos e benefícios e o fornecimento de recomendações** para aumentar a eficácia das políticas são aspectos fundamentais dessas habilidades.

Competência	Descrição	Gerenciamento de AI	Equipe de AI	Equipe júnior
Conduzir análises de impacto de políticas	Proficiência na análise dos efeitos de políticas em programas e serviços públicos. Capacidade de: - Avaliar os resultados das políticas; - Avaliar possíveis riscos e benefícios; - Fornecer recomendações para aumentar a eficácia da política e o alinhamento com os objetivos do governo e o bem público.	Essencial	Recomendado	Básico
Usar a análise de dados para a detecção de fraudes no setor público	Experiência na utilização de ferramentas e técnicas avançadas de análise de dados para detectar e prevenir fraudes nas operações do setor público. As habilidades incluem: - Análise estatística; - Detecção de anomalias; - Proficiência no uso de ferramentas de software para análise de dados para identificar padrões irregulares indicativos de possíveis fraudes ou abusos.	Essencial	Recomendado	Básico

Competência	Descrição	Gerenciamento de AI	Equipe de AI	Equipe júnior
Aplicar ceticismo profissional no setor público	Habilidades para avaliar criticamente a confiabilidade das informações, reconhecendo as pressões políticas e burocráticas que podem comprometer a transparência. Capacidade de: - Questionar suposições de políticas e seu impacto em programas públicos; - Identificar os riscos de parcialidade nos dados apresentados por órgãos governamentais; - Aplicar ceticismo para validar a conformidade com padrões regulatórios e legais.	Essencial	Essencial	Recomendado
Fornecer suporte à decisão com base em evidências e alinhado ao interesse público	Competência para apoiar a tomada de decisões com base no fornecimento de evidências rigorosas, priorizando o interesse público em todas as recomendações. Capacidade de: - Coletar, analisar e interpretar dados de forma eficaz para fazer recomendações informadas que apoiem a governança transparente e responsável do setor público.	Essencial	Recomendado	Recomendado
Aplicar o pensamento crítico para avaliações de programas orçamentários e operações do setor público	Habilidades para avaliar criticamente a eficiência e a eficácia dos programas orçamentários e das operações do setor público para fornecer recomendações que melhorem os resultados do programa para o setor público. Capacidade de: - Avaliar os objetivos do programa; - Identificar áreas para aprimoramento; - Aplicar raciocínio lógico e métodos analíticos.	Essencial	Essencial	Básico
Conduzir análises de causa raiz	Proficiência para analisar sistematicamente as causas-raiz dos problemas sistêmicos por trás das constatações de auditoria. Capacidade de: - Explorar as causas subjacentes dos problemas; - Identificar e resolver problemas para obter melhorias sustentáveis.	Essencial	Essencial	Recomendado

Competência	Descrição	Gerenciamento de AI	Equipe de AI	Equipe júnior
Conduzir a medição do desempenho	Competência para realizar a avaliação do desempenho. Capacidade de: - Avaliar os principais indicadores de desempenho; - Analisar os resultados do programa; - Avaliar a eficiência das operações públicas.	Essencial	Recomendado	Básico

RESULTADO:

As habilidades analíticas e de pensamento crítico permitem que os auditores avaliem políticas, detectem fraudes e analisem dados complexos para fornecer recomendações baseadas em evidências. Isso resulta em **tomadas de decisão mais bem informadas, prevenção de fraudes e maior eficácia dos programas e serviços públicos.**

4. HABILIDADES DE COMUNICAÇÃO E INTERPESSOAIS

A comunicação eficaz é vital no setor público, onde **várias partes interessadas - agências governamentais, órgãos de supervisão e cidadãos - dependem dos insights da auditoria**. Competências como **relatórios transparentes, habilidades consultivas e envolvimento das partes interessadas** ajudam os auditores a preencher a lacuna entre as constatações de auditoria e as melhorias acionáveis. Os auditores do setor público devem transmitir os resultados complexos da auditoria em linguagem clara e acessível para promover a compreensão, a confiança e a responsabilidade entre diversos públicos.

Competência	Descrição	Gerenciamento de AI	Equipe de AI	Equipe júnior
Relatar efetivamente ao governo e às partes interessadas públicas	Competência para preparar relatórios claros, concisos e acessíveis que atendam às necessidades de informação de autoridades governamentais, partes interessadas públicas e o público em geral. Capacidade de: - Transmitir descobertas complexas de auditoria de forma compreensível e acionável para os tomadores de decisão.	Essencial	Essencial	Recomendado
Garantir a comunicação transparente dos resultados da auditoria	Compromisso de apresentar abertamente os resultados da auditoria, garantindo transparência e responsabilidade para facilitar o entendimento e a confiança entre as partes interessadas envolvidas ou afetadas pelo processo de auditoria (incluindo o conselho/comitê de auditoria). Capacidade de: - Comunicar-se honestamente; - Usar linguagem direta e evitar jargões.	Essencial	Essencial	Recomendado
Prestar consultoria para ajudar a melhorar o setor público	Proficiência para fornecer conselhos bem informados e construtivos com o objetivo de melhorar a eficiência e a eficácia das operações do setor público. Capacidade de: - Identificar áreas para aprimoramento; - Oferecer soluções práticas; - Apoiar as partes interessadas na implementação de mudanças para aprimorar as funções do governo.	Essencial	Essencial	Recomendado

Competência	Descrição	Gerenciamento de AI	Equipe de AI	Equipe júnior
Comunicação com as partes interessadas	Engajamento para construir confiança com as partes interessadas na auditoria do setor público, incluindo supervisão politicamente diversa e órgãos de governo (como comitês de auditoria). Capacidade de: - Envolver-se com diversas partes interessadas do setor público de forma eficaz e transparente.	Essencial	Essencial	Básico
Desenvolver relacionamentos e colaboração entre agências	Compromisso de trabalhar de forma colaborativa com outros órgãos do governo e construir relacionamentos profissionais sólidos entre departamentos para garantir esforços coesos de auditoria do setor público e alinhamento entre órgãos. Capacidade de: - Resolver conflitos; - Desenvolver uma comunicação orientada para a equipe; - Promover um espírito de cooperação.	Essencial	Essencial	Recomendado
Apoiar o gerenciamento de mudanças	Compromisso de apoiar a implementação de recomendações de auditoria. Capacidade de: - Abordar a resistência; - Comunicar-se efetivamente com as partes interessadas.	Essencial	Recomendado	Básico
Envolver-se com os órgãos de governança em descobertas complexas de auditoria	Competência para fornecer relatórios estratégicos aos comitês/conselhos de auditoria que apresentem percepções complexas de auditoria e alinhem as descobertas aos riscos estratégicos. Capacidade de: - Comunicar-se de forma eficaz; - Conectar de forma significativa as constatações de auditoria e os riscos estratégicos.	Essencial	Essencial	Recomendado

RESULTADO:

A comunicação eficaz e as habilidades interpessoais garantem que os auditores internos possam transmitir as constatações com clareza, engajar as partes interessadas e oferecer conselhos acionáveis. Essas competências geram **melhor compreensão dos insights de auditoria, colaboração mais forte com as partes interessadas e maior confiança na função de auditoria interna.**

5. ADAPTABILIDADE E APRENDIZADO CONTÍNUO

O setor público é dinâmico, moldado por **mudanças regulatórias, tecnologias emergentes e expectativas sociais em evolução**. Essa categoria inclui competências como a **adaptação à nova legislação, a adoção de avanços tecnológicos e o comprometimento com o CPD**. Os auditores públicos devem se manter atualizados sobre inovações como **governança eletrônica, relatórios de sustentabilidade e IA** para permanecerem eficazes e relevantes no fornecimento de valor aos cidadãos.

Além do treinamento formal e da certificação, **a experiência de trabalho anterior relevante** - como funções em compras, orçamento ou programas específicos do setor - pode aumentar significativamente a eficácia de um auditor. A exposição prática proporciona aos auditores uma compreensão contextual mais profunda e permite a identificação de riscos e recomendações mais informadas.

Competência	Descrição	Gerenciamento de AI	Equipe de AI	Equipe júnior
Compromisso com o CPD	Compromisso com o aprendizado e o aprimoramento contínuos. Capacidade de: - Realizar aprendizado autoguiado e autoavaliação; - Buscar certificações relevantes; - Manter-se atualizado sobre as mais recentes práticas e padrões de auditoria do setor público.	Essencial	Essencial	Recomendado
Adaptar-se às mudanças regulatórias emergentes no setor público	Capacidade de se adaptar rapidamente às novas regulamentações e políticas que afetam as auditorias do setor público. Capacidade de: - Manter-se informado sobre as mudanças legislativas; - Compreender as implicações das mudanças nas práticas de auditoria; - Ajustar as abordagens de auditoria para garantir a conformidade e a relevância.	Essencial	Recomendado	Recomendado

Competência	Descrição	Gerenciamento de AI	Equipe de AI	Equipe júnior
Adaptar-se às mudanças tecnológicas nas auditorias governamentais	Competência para adotar e usar com proficiência tecnologias novas e relevantes que melhorem a eficiência, a precisão e o escopo da auditoria do setor público (por exemplo, IA). Capacidade de: - usar software de gerenciamento de auditoria, ferramentas de análise de dados e tecnologias emergentes.	Essencial	Essencial	Recomendado
Compreender e aplicar inovações em finanças públicas	Compromisso de reconhecer e aplicar abordagens inovadoras no gerenciamento de finanças públicas que melhoram a responsabilidade do governo e o gerenciamento de recursos. Capacidade de: - Avaliar e implementar inovações financeiras, como orçamento baseado em programas/desempenho, contabilidade de exercício, blockchain para transparência e outras práticas modernas.	Essencial	Recomendado	Recomendado
Usar habilidades de gerenciamento de mudanças	Habilidades para liderar e gerenciar equipes de auditoria com eficácia. Capacidade de: - Aplicar técnicas de gerenciamento de mudanças organizacionais, tecnológicas ou regulatórias.	Essencial	Recomendado	N/A
Manter a conscientização sobre tendências futuras	Compromisso de estar ciente dos desenvolvimentos em áreas como auditoria de IA, estruturas de relatórios de sustentabilidade e riscos de segurança cibernética. Capacidade de: - Usar publicações profissionais, redes e eventos de aprendizado para monitorar tendências futuras.	Essencial	Essencial	Recomendado

Tendências Emergentes e Necessidades Futuras de Competências (suplemento ao bloco de competências 5):

À medida que os ambientes do setor público evoluem, os auditores internos devem se adaptar para enfrentar os desafios e as oportunidades emergentes. O desenvolvimento de competências futuras se concentrará cada vez mais em:

1

IA e automação: A proficiência na utilização de ferramentas baseadas em IA para avaliação de riscos, detecção de fraudes e análise de dados em tempo real será essencial para melhorar a eficiência e a precisão da auditoria;

2

Sustentabilidade: Os auditores precisarão de habilidades avançadas para avaliar iniciativas de sustentabilidade, medir a conformidade ambiental e avaliar o impacto social das políticas governamentais em alinhamento com as estruturas globais;

3

Segurança cibernética e auditoria digital: Com o aumento das ameaças digitais, os auditores internos devem fortalecer sua experiência em governança de TI, avaliação de riscos de segurança cibernética e auditoria de sistemas digitais, como plataformas de governança eletrônica;

4

Visualização e comunicação de dados: A capacidade de apresentar insights complexos de auditoria usando ferramentas de visualização de dados ajudará a preencher as lacunas de comunicação e a aumentar o impacto das descobertas de auditoria para as partes interessadas.

Ao antecipar essas tendências e incorporar as competências relevantes, o Competency Framework garante que os auditores internos do setor público permaneçam ágeis, prontos para o futuro e equipados para gerar valor em um cenário em rápida mudança.

RESULTADO:

O foco na adaptabilidade e no aprendizado contínuo prepara os auditores para responder aos desafios emergentes, como mudanças regulatórias, avanços tecnológicos e expectativas públicas em evolução. Isso ajuda a garantir uma **função de auditoria interna pronta para o futuro, capaz de lidar com novos riscos e manter a conformidade com padrões em evolução.**

PEMOPAL

