



PREFEITURA MUNICIPAL DO SALVADOR – PMS
CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO – CGM
COORDENADORIA CENTRAL DE AUDITORIA – CCAU

TRABALHO TÉCNICO Nº 05/2026

Plano de Negócios da CCAU/CGM **2025-2029**

Salvador - Ba
Março de 2026



TRABALHO TÉCNICO Nº 05/2026
Plano de Negócios da CCAU/CGM
2025-2029

CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO

P/

Maria Rita Góes Garrido
Controladora Geral do Município

COORDENADORIA CENTRAL DE AUDITORIA

Maria Júlia Castro Wegelin
Coordenadora Central de Auditoria

ADELINA SILVA LIMA
MARQUES:43025692553

Assinado de forma digital por
ADELINA SILVA LIMA
MARQUES:43025692553
Dados: 2026.03.30 14:57:27 -03'00'

Adelina Silva Lima Marques
Chefe de Auditoria

EMILIO RAUL MARQUES
NEVILLE DE
CARVALHO:48709956549

Assinado de forma digital por
EMILIO RAUL MARQUES NEVILLE
DE CARVALHO:48709956549
Dados: 2026.03.30 15:03:26 -03'00'

Emílio Raul Marques Neville de Carvalho
Supervisor de Auditoria

Documento assinado digitalmente
 SILVIA MARIA DE SOUSA FREITAS MALHEIRO DIAS
Data: 30/03/2026 15:20:04-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Silvia Maria de Sousa Freitas Malheiro Dias
Auditora Interna



CONTROLE DE VERSÕES

Este documento está sujeito a revisões periódicas para garantir sua atualização e alinhamento com as diretrizes institucionais e estratégicas do Município e da Controladoria Geral do Município.

Versão	Data	Descrição
1.0	Março, 2026	Versão inicial aprovada – Plano de Negócios (PNG) da CCAU 2025-2029

Versão vigente: 1.0

Data de aprovação: março/2026

Próxima revisão prevista: dezembro/2027

Aprovado por:

P/

Maria Rita Góes Garrido

Controladora Geral do Município



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	3
ASPECTOS ESTRATÉGICOS DO PLANO DE NEGÓCIOS	5
1. O que fazemos?	5
2. Missão da CCAU	6
3. Visão da CCAU	6
4. Valores da CCAU	7
ESTRUTURA DA CCAU	8
5. Dos Núcleos de Auditoria	8
6. Da Estrutura	8
6.1. Recursos Humanos	8
6.1.1. Equipe Técnica	8
6.1.2. Apoio Administrativo	10
6.1.3. Recursos Tecnológicos	10
7. Produtos	10
8. Público-alvo	11
9. Canais	11
PLANO DE NEGÓCIOS DA CCAU	12
10. Diagnóstico Organizacional	12
11. Objetivos Estratégicos	14
12. Estrutura do Plano de Negócios da CCAU	17
12.1. Objetivo Estratégico CCAU nº 01	17
12.2. Objetivo Estratégico CCAU nº 02	21
13. Recursos Necessários	23
13.1. Força de Trabalho da CCAU	23
13.2. Capacitação dos Auditores Internos	24
13.3. Tecnologia	25
13.4. Fontes de Receita	27
13.5. Custos	28
14. Conclusão	29

INTRODUÇÃO

A Controladoria Geral do Município de Salvador (CGM), órgão central do Sistema de Controle Interno (SICOI) da Prefeitura Municipal de Salvador (PMS), tem por finalidade planejar, coordenar e executar políticas, diretrizes, normas, ações e providências que sejam atinentes à defesa do patrimônio público, ao controle interno, **à auditoria pública**, à correição, à prevenção e combate à corrupção e ao incremento da transparência da gestão no âmbito da Administração Pública Municipal.

Dentre as macrofunções citadas, a auditoria interna no Município de Salvador é exercida pela Coordenadoria Central de Auditoria (CCAU), unidade integrante da estrutura da CGM.

Conforme estabelecido na Lei Complementar nº 72/2019, as atribuições da auditoria interna incluem a avaliação dos controles internos e dos riscos associados aos objetivos da Administração Pública, a análise da legalidade e da legitimidade da gestão contábil e financeira, bem como a verificação da aplicação de recursos e a eficácia dos órgãos e entidades em relação às suas metas e objetivos.

Visando o desenvolvimento de tais atribuições, a CCAU se baseou no Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM) para o setor público, desenvolvido pelo Instituto de Auditores Internos (*The Institute of Internal Auditors – IIA*). Sua estrutura é integrada por blocos de macroprocessos em elementos por níveis incrementais de maturidade, por meio dos quais os resultados da auditoria interna governamental podem evoluir.

A implantação do supracitado Modelo na CCAU é um dos compromissos que consta do pacto entre o Município do Salvador e o Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), firmado em 11 de julho de 2018, quando da assinatura do Acordo de Empréstimo, para financiamento do Projeto Salvador Social. Este importante Projeto visa implementar intervenções para o enfrentamento dos problemas sociais de Salvador, mediante o aprimoramento da prestação de serviços sociais, enfatizando melhorias na eficiência do sistema de saúde, qualidade da educação e efetividade da proteção social.

Nesse contexto, verificou-se ser indispensável uma maior acuidade no acompanhamento da execução dos projetos concernentes ao pacto firmado, e, dessa forma, a adoção do IA-CM, para o Setor Público, mostrou-se uma ferramenta importante. Portanto, não é apenas uma questão técnica; é um passo estratégico essencial que alinha a capacidade de auditoria interna com as metas de desenvolvimento do município.

Nesse sentido, foi emitida a Ordem de Serviço nº 18/2024, com o objetivo de realizar estudos com intuito de subsidiar a elaboração do Plano de Negócios da CCAU, a qual integra a CGM, para os exercícios de 2025 a 2029.

Considerando que o Plano Plurianual (PPA) é uma legislação que estabelece os objetivos e diretrizes do governo para um período de quatro anos, e que o Plano de Negócios da CCAU findou em 2024, a Coordenadoria decidiu por alinhar o presente Plano aos prazos legais da Gestão Municipal.

Assim, foi definido que este Plano de Negócios terá um período de 5 (cinco) anos, abrangendo os exercícios de 2025 a 2029, em conformidade com o prazo do próximo PPA, com vigência entre 2026 e 2029.

Portanto, os planos de negócios futuros terão duração de 4 anos e estarão completamente alinhados com os mesmos períodos do PPA. A equipe do Núcleo de Planejamento e Monitoramento das Auditorias (NUPLA) ficou responsável por elaborar e coordenar os trabalhos para construção do Plano, inclusive, promovendo a discussão dos processos com a equipe técnica da CCAU.



ASPECTOS ESTRATÉGICOS DO PLANO DE NEGÓCIOS

1. O que fazemos?

Consoante disposto no Regimento Interno da CGM, a CCAU é responsável por desenvolver atividades de controle concernentes à macrofunção auditoria interna. Dentre as suas competências, destacam-se:

avaliar o cumprimento dos planos, programas, objetivos e metas espelhadas em documentos de estratégia governamental de longo prazo, no Plano Plurianual, na Lei de Diretrizes Orçamentárias e na Lei do Orçamento Anual, inclusive quanto a ações descentralizadas executadas à conta de recursos oriundos dos orçamentos fiscal e de investimento;

realizar ações de auditoria de monitoramento para verificar a implementação, pelos gestores municipais, das recomendações emitidas em relatórios e pareceres de auditoria;

apurar e expedir relatórios de denúncias formais relativas a irregularidades ou ilegalidades praticadas no âmbito da PMS;

realizar ações de auditoria nos projetos financiados com recursos originários de empréstimos externos, de doações e de acordos de cooperação técnica/financeira nos Órgãos e Entidades da PMS;

propor diretrizes e procedimentos, visando o aperfeiçoamento dos mecanismos de controle interno;

acompanhar o planejamento estratégico da CGM, na sua área de competência;

monitorar, em articulação com os demais núcleos de auditoria, a implementação, por parte dos gestores municipais, de recomendações decorrentes de relatórios e pareceres de auditoria;

desenvolver e executar ações de auditoria que fortaleçam a integridade, a ética, a governança, a gestão de riscos, a conformidade e a prestação de contas no âmbito do Poder Executivo Municipal;

realizar auditoria nas licitações, dispensas, inexigibilidades, contratações e transferências de recursos, contratos de gestão e instrumentos congêneres;

realizar auditorias especiais, análises técnicas e estudos técnicos nos Órgãos e Entidades da PMS;

realizar ações de auditoria nos sistemas contábil, orçamentário, financeiro, patrimonial e de custos dos Órgãos e Entidades da PMS, previstas no plano anual de auditoria;

realizar auditorias nos controles e procedimentos de arrecadação de receitas do Município, previstas no plano anual de auditoria interna;

executar perícias em processos judiciais e extrajudiciais no âmbito da PMS, quando for o caso;

programar auditorias extraordinárias quando determinadas pelo Controlador Geral;

2. Missão da CCAU

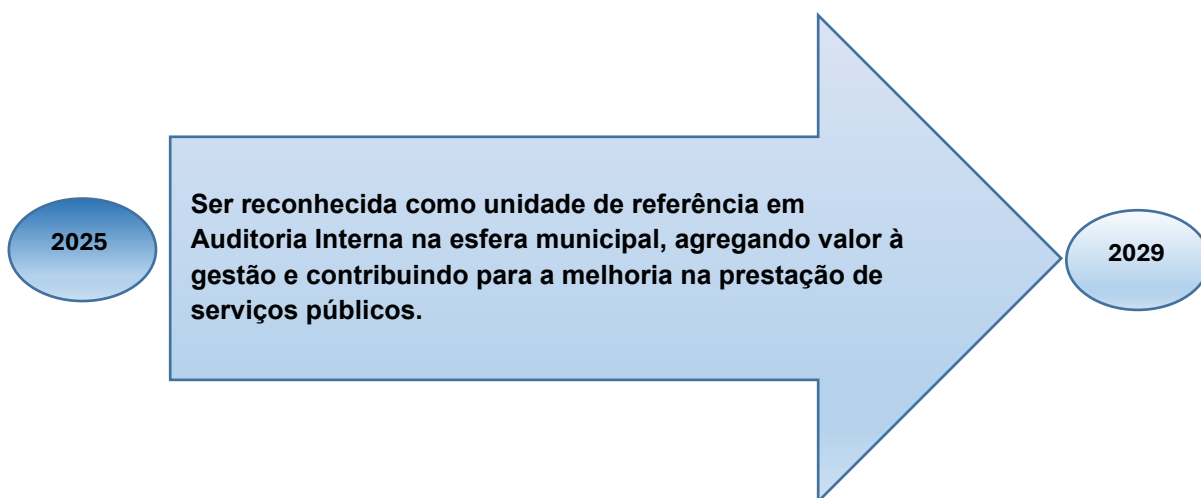
Considerando-se que a CCAU integra a estrutura do órgão Controladoria Geral do Município, a Missão desta Coordenadoria constitui-se em um excerto da CGM. Nesse sentido, foi elaborada buscando destacar os aspectos relevantes da atividade de auditoria, conciliando as atribuições técnicas ao contexto social do Município de Salvador.



MISSÃO DA CCAU:

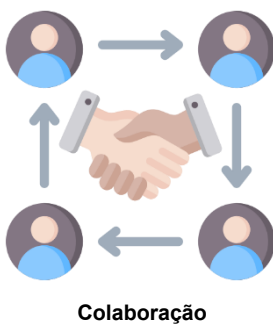
Contribuir para o aperfeiçoamento da Gestão Pública e zelar pela eficiência da aplicação dos recursos públicos, em benefício da sociedade.

3. Visão da CCAU



4. Valores da CCAU

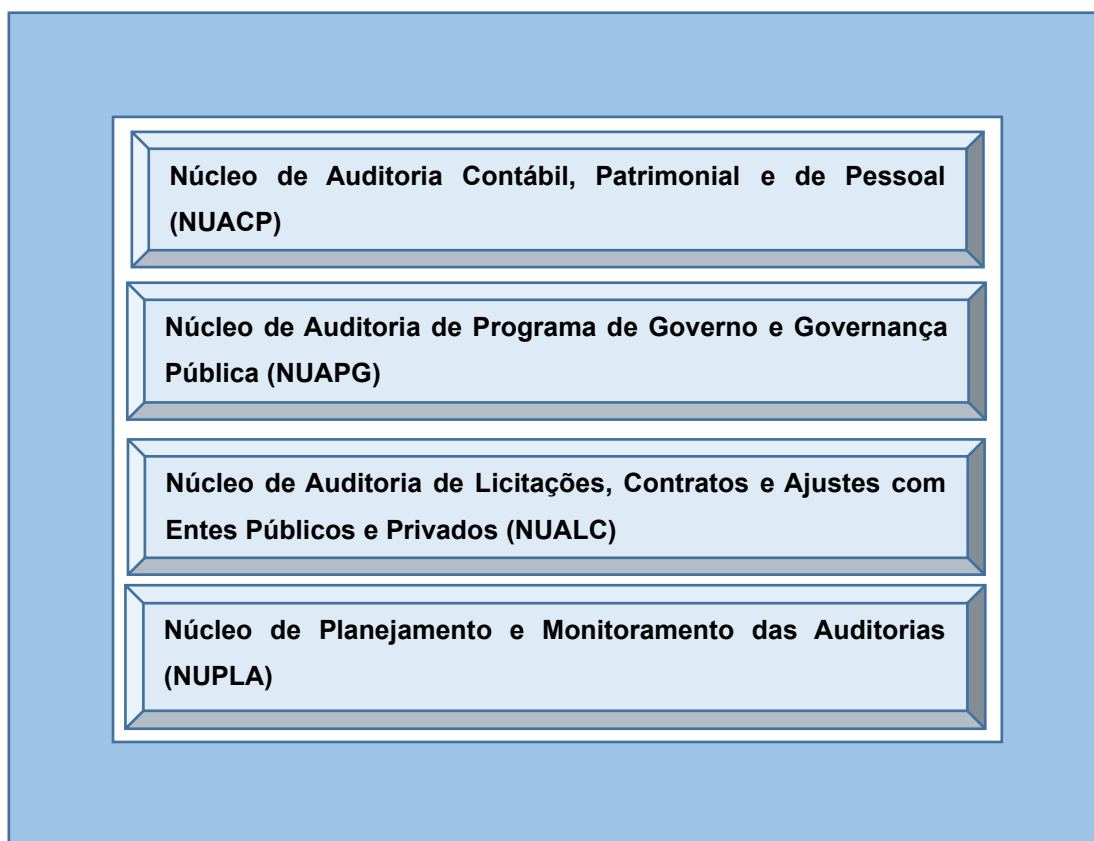
Os princípios e valores representam a alma da organização, os requisitos que o corpo técnico considera como essencial para o desenvolvimento de um excelente trabalho com o alcance dos resultados esperados.



ESTRUTURA DA CCAU

5. Dos Núcleos de Auditoria

Para cumprir sua missão, a CCAU conta com quatro núcleos de auditoria:



6. Da Estrutura

6.1. Recursos Humanos

6.1.1. Equipe Técnica

Atualmente a CCAU conta no seu quadro com 23 técnicos.

A gestão da auditoria é desenvolvida pelos seguintes profissionais (Quadro 1):

**Quadro 1: Técnicos Integrantes da Gerência da CCAU**

Nome	Cargos / Funções	Setor/Departamento
Maria Júlia Castro Wegelin	Coordenador	Coordenadoria Central de Auditoria (CCAU)
Adelina Silva Lima Marques	Chefe de Núcleo	Núcleo de Planejamento e Monitoramento das Auditorias (NUPLA)
Adriano Machado Barbosa	Chefe de Núcleo	Núcleo de Auditoria Contábil, Patrimonial e de Pessoal (NUACP)
Maria Cleanes Almeida Cardoso	Chefe de Núcleo	Núcleo de Auditoria de Licitações, Contratos e Ajustes com Entes Públicos e Privados (NUALC)
Simone dos Santos Andrade Silva	Chefe de Núcleo	Núcleo de Auditoria de Programa de Governo e Governança Pública (NUAPG)
Alexandra Rosa S. T. Varela	Supervisora	Núcleo de Auditoria Contábil, Patrimonial e de Pessoal (NUACP)
Emílio Raul M. Neville de Carvalho	Supervisor	Núcleo de Planejamento e Monitoramento das Auditorias (NUPLA)
Lúcio Flávio Sales Freitas	Supervisor	Núcleo de Auditoria de Licitações, Contratos e Ajustes com Entes Públicos e Privados (NUALC)

Fonte: Sistema Informatizado de Gestão de Pessoas (SIGP).

As atividades de auditoria são divididas em avaliação e consultoria, sendo realizadas exclusivamente pelos Auditores Internos integrantes do quadro efetivo da PMS, totalizando 15 profissionais (Quadro 2):

Quadro 2: Listagem de Técnicos da CCAU

Auditores Internos			
1	Aline Ristanne da F. Costa Galvão	9	Lucilnara Santos Ramos
2	Cláudio Souza Nascimento	10	Manoela Souza Pepe
3	Emanuel Leônidas Mendes	11	Marcelo Tadeu Freitas de Azevedo
4	Evandro Reis Garboggini	12	Moisés Furquim de Almeida Galvão
5	Ézio Fonseca de Souza	13	Rosângela Oliveira do Nascimento
6	George Santa Cruz Santos	14	Sandro Augusto Magalhães Ribeiro
7	Luciana Souza de Jesus Teixeira	15	Sílvia Maria de Sousa Freitas M. Dias
8	Luciano Menezes de Castro		

Fonte: Sistema Informatizado de Gestão de Pessoas (SIGP).

6.1.2. Apoio Administrativo

A CCAU dispõe de um suporte administrativo para assessorar a coordenação em alguns aspectos da gestão, tais como: pessoal, materiais, comunicação, informações da PMS, dentre outros.

6.1.3. Recursos Tecnológicos

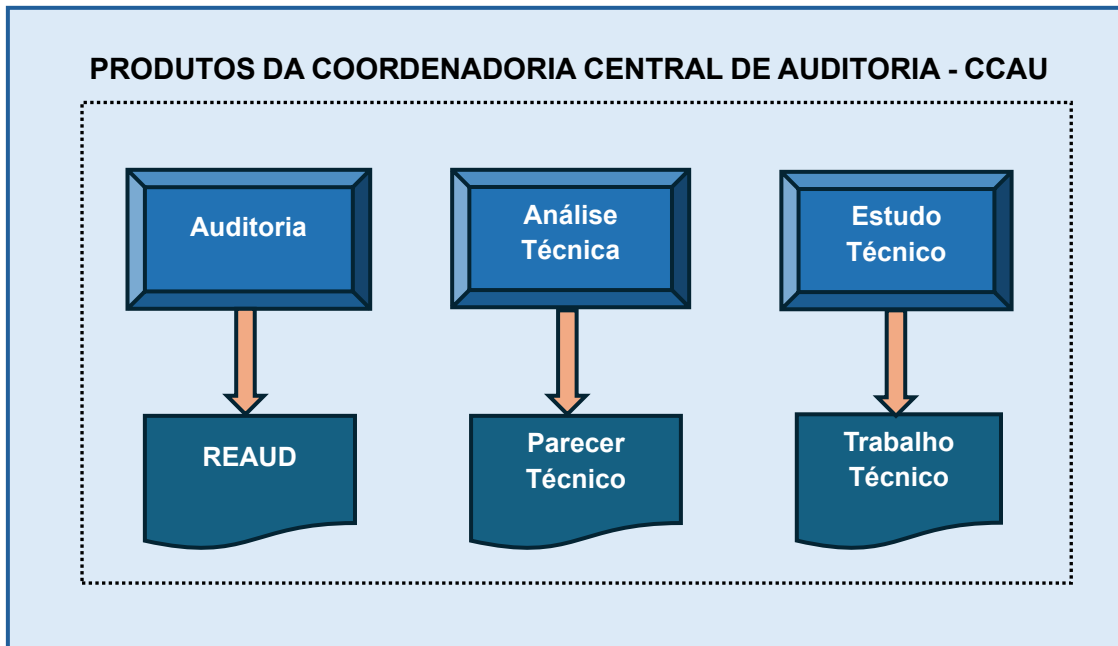
A atividade de auditoria precisa acompanhar a evolução da sociedade, neste sentido, o aparato tecnológico constitui-se em uma peça fundamental para o alcance dos objetivos da Coordenadoria. Atualmente, a CCAU conta com os seguintes equipamentos: notebooks; desktops; impressora multifuncional e televisor/projetor. Ademais, possui o Sistema de Gestão de Auditoria (SGA) como instrumento para planejar e operacionalizar as ações das equipes.

7. Produtos

Os resultados das atividades desenvolvidas pela CCAU são consolidados nos seguintes produtos: Relatórios de Auditoria (REAUD), Pareceres Técnicos (PT) e Trabalhos Técnicos (TT) (Figura 1).

Em geral, esses resultados reúnem os principais achados de auditoria obtidos durante a execução dos trabalhos, o reflexo desses achados para a Administração Pública Municipal, assim como as recomendações que visam assessorar os gestores públicos municipais na tomada de decisão, na medida em que lhes possibilitam a correção de falhas, o aprimoramento dos processos e procedimentos necessários ao uso eficiente e eficaz dos recursos públicos.

Para tal intento, o instrumento utilizado é o Plano de Ação, construído conjuntamente entre a CCAU e a unidade auditada, buscando sempre soluções compartilhadas e exequíveis para o efetivo atendimento das recomendações acordadas entre as partes. Ademais, a CCAU realiza o monitoramento das providências adotadas para a implementação do Plano de Ação.

Figura 1: Tipos de Produtos da CCAU

Fonte: Manual de Auditoria da CCAU.

8. Público-alvo

O público-alvo das atividades da CCAU são controladores, auditores, servidores públicos que atuam diretamente com o controle interno ou com a auditoria, bem como secretários, diretores, gerentes, ordenadores de despesa, administradores municipais, contadores, coordenadores, órgãos de controle externo e profissionais das demais áreas de execução financeira, orçamentária e patrimonial no âmbito da PMS, e a população de Salvador.

9. Canais

Os canais de comunicação são os meios pelos quais a CCAU entrega a sua proposta de valor ao seu público-alvo, sendo eles:

- Site da CGM;
- E-mail;
- Ofícios; e
- Protocolo da CGM conjuntamente com o sistema de protocolo via WEB que permite a tramitação de processos e correspondências de forma segura e controlada.

PLANO DE NEGÓCIOS DA CCAU

10. Diagnóstico Organizacional

A análise do cenário e o diagnóstico da CCAU se inserem no contexto da CGM e foram realizados por meio da aplicação da Matriz SWOT, ferramenta estratégica amplamente reconhecida e utilizada na elaboração do Planejamento Estratégico desta instituição. A sigla **SWOT** refere-se às Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), também conhecida como matriz **FOFA**. Essa abordagem possibilita uma avaliação abrangente, identificando e mapeando os pontos fortes e vulnerabilidades internas, bem como as oportunidades externas e os riscos ambientais que podem impactar o desempenho da CCAU e da CGM como um todo.

A utilização da Matriz SWOT proporcionou uma visão holística da situação atual, permitindo compreender as condições internas e externas que influenciam as operações da CCAU. As forças identificadas representam os recursos, competências e vantagens competitivas que a CGM possui e que podem ser utilizados para alcançar os objetivos estratégicos da CCAU, alinhados às metas institucionais. As fraquezas apontam áreas que demandam melhorias, cuja resolução é fundamental para aprimorar o desempenho e garantir maior eficiência na execução das suas funções.

As oportunidades externas revelam possibilidades de crescimento, inovação e fortalecimento institucional, enquanto as ameaças destacam fatores de risco que podem comprometer os resultados e a sustentabilidade da CGM, e consequentemente, da CCAU. Com base nessa análise, serão desenvolvidas estratégias específicas que visem potencializar as forças, reduzir as vulnerabilidades, explorar as oportunidades e mitigar os riscos, promovendo uma gestão mais eficiente, eficaz e sustentável.

Além de orientar o Planejamento Estratégico da CGM 2025-2029, essa análise fundamenta a elaboração do Plano de Negócios da CCAU (PNG CCAU), auxiliando na definição de prioridades, na alocação de recursos e na formulação de ações concretas. Assim, assegura-se que a CCAU esteja preparada para enfrentar os desafios da auditoria interna, contribuindo para o fortalecimento da

governança pública e para o alcance dos objetivos estratégicos da CGM, com foco na transparência, controle e aprimoramento contínuo dos processos institucionais.

Apresenta-se a seguir a Matriz SWOT/FOFA da CGM (Figura 2):

Figura 2: Matriz SWOT

Análise SWOT



Fonte: Planejamento Estratégico da CGM 2025-2029.

Com base na análise realizada, identifica-se que as principais barreiras à implementação do PNG da CCAU incluem as dificuldades no acesso à informação e na cooperação interinstitucional, as limitações orçamentárias, os desafios no acompanhamento dos avanços tecnológicos e a reduzida capacidade operacional da CGM. Esses obstáculos abrangem aspectos sociais, financeiros, políticos e culturais, exigindo que a gestão do plano seja constantemente vigilante e proativa na superação dessas questões, para garantir o sucesso das ações planejadas.

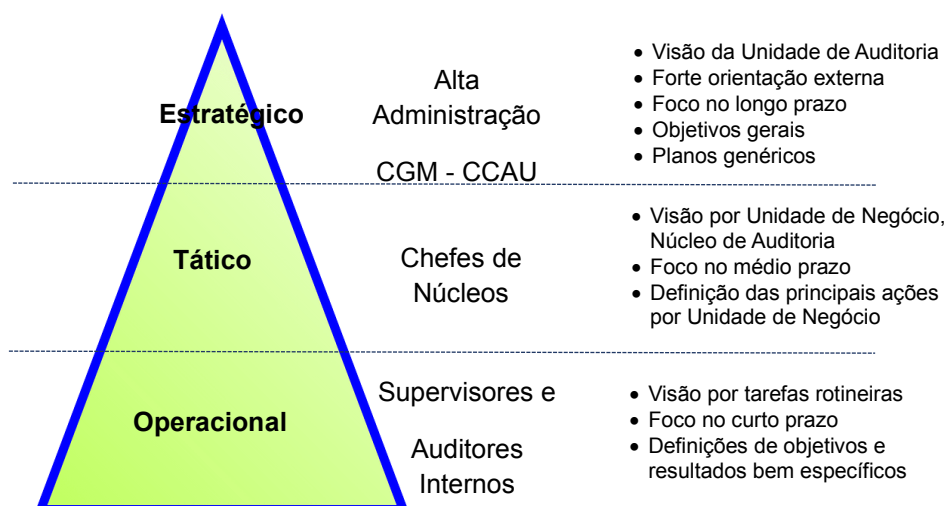
11. Objetivos Estratégicos

O PNG CCAU está devidamente alinhado às expectativas dos stakeholders em relação à atividade de auditoria interna, assim como, considera a disponibilidade de recursos humanos e tecnológicos da Coordenadoria.

Os níveis estratégicos do plano foram assim distribuídos (Figura 3):

- Estratégico - Longo prazo – Controlador Geral e Coordenador de Auditoria;
- Tático - Médio prazo – Chefes de Núcleo; e
- Operacional - Curto prazo – Supervisores e Auditores Internos da CCAU.

Figura 3: Níveis Estratégicos do PNG CCAU



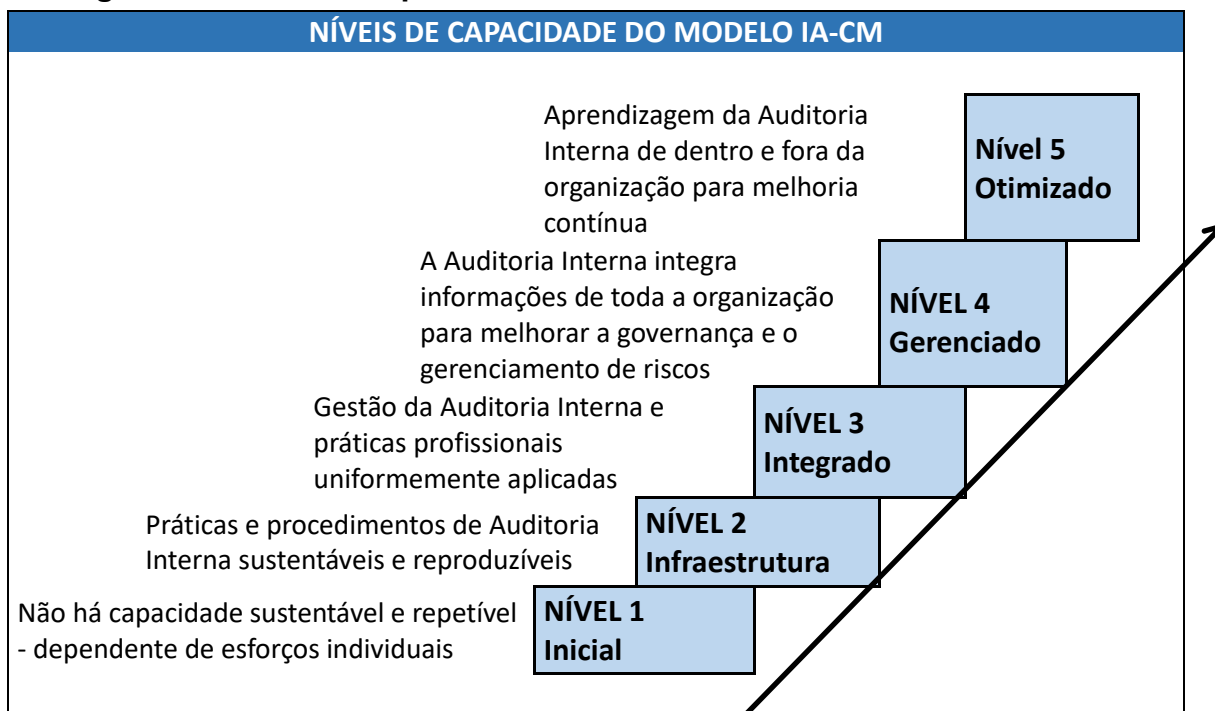
Fonte: <https://planejamentonassau.blogspot.com/2016/09/planejamento-estrategico-tatico-e.html>, 2016, adaptado.

Por se tratar de uma atividade dotada de muita dinâmica, sempre existirá interação entre os níveis supramencionados. Nesse contexto, os supervisores podem transitar pelos níveis tático e operacional, constituindo-se em um elo entre a gerência e os auditores internos.

Desta forma, o Plano contempla as linhas gerais definidas pela equipe técnica da CCAU. Sabendo-se que o detalhamento será desenvolvido em outra etapa. Ademais, por contar com um quadro reduzido de auditores, o PNG possui flexibilidade para futuras adaptações.

O foco principal para os próximos anos será o aprimoramento das atividades de auditoria interna, notadamente a busca pela institucionalização de parte dos macroprocessos (*KPA – key process areas*) do nível 3 de maturidade do IA-CM, denominado de Integrado (Figura 4), que tem por objetivo a Gestão da Auditoria Interna e práticas profissionais uniformemente aplicadas.

Figura 4: Níveis de Capacidade do Modelo IA-CM



Fonte: Manual do IA-CM.

Os seguintes macroprocessos do nível 3 foram selecionados para serem implementados pela CCAU, durante a vigência do presente Plano de Negócios (Quadro 3).

Quadro 3: Macroprocessos Nível 3 - Plano de Negócios

Elemento	Macroprocesso		Objetivo
Serviços e Papel da AI	3.1	Auditorias de desempenho / <i>value-for-money</i>	Avaliar e relatar a eficiência, a eficácia e a economicidade de operações, de atividades ou de programas; ou executar auditoria sobre governança, gestão de risco e controles. A auditoria de desempenho/ <i>value-for-money</i> abrange todo o espectro das operações e dos processos de negócio, os controles de gestão associados e os resultados alcançados.



Elemento	Macroprocesso		Objetivo
	3.2	Serviços de consultoria	Analisar uma situação e/ou fornecer orientação e conselho aos gestores. Os serviços consultivos adicionam valor sem que o auditor interno assuma responsabilidade de gestão. Os serviços consultivos são aqueles direcionados à facilitação em vez de avaliação e incluem treinamento, revisões de desenvolvimento de sistemas, autoavaliação de performance e controles, e aconselhamento.
Gerenciamento de pessoas	3.5	Criação de equipe e competência	Desenvolver a capacidade dos membros da equipe para trabalhar eficazmente em um ambiente de equipe, começando com foco na equipe de projeto individual. Considerando que muitas auditorias no setor público cobrem âmbitos que requerem esforço conjunto de uma equipe de auditores para realizá-las, e porque as habilidades necessárias para realizar uma auditoria não são necessariamente as mesmas para trabalhar efetivamente em um ambiente de grupo, competências adicionais de equipe são requeridas.
Práticas profissionais	3.7	Estrutura de gestão da qualidade	Estabelecer e manter processos para, continuamente, monitorar, avaliar e melhorar a eficácia da atividade de AI. Os processos incluem monitoramento interno contínuo do desempenho da atividade de AI, bem como avaliações de qualidade periódicas, internas e externas.
Gerenciamento do Desempenho e Accountability	3.8	Relatórios de gestão de AI	Receber e usar informações para administrar as operações cotidianas da atividade de AI, apoiar a tomada de decisões e demonstrar <i>accountability</i> .
	3.9	Informações de custos	Fornecer informações suficientes do sistema de rastreamento financeiro de forma que a atividade de AI entenda suficientemente as informações de custo para usar e administrar os seus serviços o mais econômica e eficientemente possível. Essa prática vai ligeiramente além das variações orçamentárias e integra o relacionamento entre insumos e produtos.
Cultura e Relacionamento Organizacional	3.11	Componente essencial da equipe de gestão	Participar das atividades de gestão da organização de alguma forma, como um valioso membro da equipe de gestão. Embora o CAI não realize as responsabilidades da gestão, ele está incluído nas comunicações e nos fóruns da equipe de gestão e, como um observador(a), é capaz de manter um canal de comunicação com a gerência sênior.
	3.12	Coordenação com outros grupos de revisão	Compartilhar informações e coordenar as atividades com outros fornecedores internos e externos de serviços de avaliação e de consultoria para garantir a cobertura organizacional adequada e minimizar a duplicação de esforços.
Estruturas de Governança	3.15	CAI Informa à Autoridade de Mais Alto Nível	Fortalecer a independência do CAI estabelecendo um relacionamento de reporte funcional direto ao conselho e um reporte administrativo à alta administração ou ao conselho.

Fonte: Manual do IA-CM adaptado.

Com o intuito de alcançar os objetivos apresentados anteriormente, o Plano foi formatado e concebido observando a seguinte estrutura: **objetivo; iniciativa, metas; indicadores; linha de ação e produtos.**

12. Estrutura do Plano de Negócios da CCAU

A estrutura do PNG foi construída em consonância com o Planejamento Estratégico da CGM 2025-2029, considerando os objetivos e iniciativas descritas a seguir:

12.1. Objetivo Estratégico CCAU nº 01

Contribuir para a eficiência da gestão

- **Iniciativa: Auditoria 4.0 – Auditoria Moderna e Eficiente**

Realização de atividades de avaliação e consultoria, buscando identificar oportunidades de redução de gastos e incremento das receitas, com proposição e monitoramento de recomendações para o efetivo alcance dos resultados.

- **Meta 1:**

**Institucionalizar 60% dos KPA's para
certificação do nível 3 do IA-CM, até
2029.**

- **Indicadores da Meta 1:**

1. Percentual de institucionalização dos KPA's de nível 2 do IA-CM mantido;
2. Percentual no IA-CM nível 3 alcançado.

- **Linhas de Ação, Atividades e Produtos da Meta 1:**



Quadro 4: Linhas de Ação, Atividades e Produtos da Meta 1

LINHAS DE AÇÃO	ATIVIDADES	PRODUTOS
1. Obter a certificação do Nível 2 do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM)	Estruturar a documentação comprobatória do grau de maturidade dos processos da CCAU (Nível 2) e enviar para avaliadores externos.	Relatório de Autoavaliação e documentação da auditoria enviados
	Realizar processo de validação junto aos avaliadores externos para obtenção da Certificação do Nível 2 do IA-CM.	Certificado do Nível 2 de maturidade do IA-CM obtido
2. Garantir a manutenção da Certificação do Nível 2 do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM)	Aprimorar o Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT).	PAINT Aprimorado
	Desenvolver o Plano de Tecnologia da CCAU para o período 2025-2029.	Plano de Tecnologia
	Implementar o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) da CCAU para o período 2025-2029 com elaboração de Planos de Capacitação anualmente.	PDI 2025-2029 e Planos de Capacitação anualmente



LINHAS DE AÇÃO	ATIVIDADES	PRODUTOS
	Implementar o Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade com foco nos KPAs do Nível 2 do IA-CM e elaboração de relatórios anuais.	PGMQ implementado e Relatórios anuais do PGMQ
	Realizar a 1ª autoavaliação 2 anos após a certificação do nível 2 do IA-CM para assegurar o grau de maturidade do modelo.	Relatório de Autoavaliação
	Realizar a 2ª autoavaliação 4 anos após a certificação do nível 2 do IA-CM para assegurar o grau de maturidade do modelo e submeter aos avaliadores.	Relatório de Autoavaliação
3. Institucionalização de 60% dos KPAs para Certificação do Nível 3 do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM)	Desenvolver serviços de avaliação com foco na eficiência, na eficácia e na economicidade de operações, de atividades ou de programas; ou executar auditoria sobre governança, gestão de risco e controles. (KPA 3.1)	Relatórios de Auditoria de Desempenho / value-for-money
	Realizar serviços consultivos que adicionem valor à gestão municipal. (KPA 3.2)	Relatórios de Consultoria
3. Institucionalização de 60% dos KPAs para Certificação do Nível 3 do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM)	Acompanhar a execução do Plano de Capacitação, anualmente (KPA 3.5).	Relatórios Anuais de Capacitação
	Estruturar Programa de Melhoria da Qualidade dos processos de auditoria (nível 3 IA-CM). (KPA 3.7)	PGMQ Publicado
	Institucionalizar Programa de Melhoria da Qualidade dos processos de auditoria (nível 3 IA-CM). (KPA 3.7)	PGMQ Institucionalizado (aplicação do programa anualmente)
	Desenvolver mecanismos relevantes de coleta e análise de dados dos diversos sistemas de informação da CCAU/CGM para aprimorar os relatórios gerenciais da unidade de auditoria. (KPA 3.8)	Relatórios Gerenciais Aprimorados (RCI Mensal e Anual, Relatório de Atividades Anual, Relatório de Monitoramento das Recomendações, Relatório de Avaliação do PGMQ e Relatório de Acompanhamento do Plano de Ação da CCAU)
	Estruturar metodologia para apuração dos custos das atividades de auditoria. (KPA 3.9)	Sistemática de Custos da Atividade de Auditoria Estruturada.
	Aprimorar a comunicação entre a CCAU e as demais unidades da CGM, bem como os órgãos e entidades municipais. (3.11, 3.12 e 3.15)	Plano de Comunicação CCAU Atualizado contendo Canal de Comunicação com as diversas unidades administrativas da CGM, bem como os órgãos e entidades municipais, incluindo a alta administração
	Realizar autoavaliação para verificar o grau de atingimento das ações para institucionalização de 60% dos KPA do Nível 3 de maturidade do IA-CM (KPAs 3.1, 3.2, 3.5, 3.7; 3.8, 3.9, 3.11, 3.12 e 3.15).	Relatório de Autoavaliação

Fonte: Elaboração própria.

- **Meta 2:**

Implantar, até 2029, 3 ferramentas de análise de dados e de execução de auditoria.

- **Indicador da Meta 2:**

1. Quantidades de ferramentas de auditoria implantadas.

- **Linha de Ação, Atividades e Produtos da Meta 2:**

FERRAMENTAS DE
AUDITORIA

Quadro 5: Linhas de Ação, Atividades e Produtos da Meta 2

LINHA DE AÇÃO	ATIVIDADES	PRODUTOS
1. Implantar, até 2029, 3 ferramentas de análise de dados e de execução de auditoria.	Desenvolver e implementar o novo Sistema de Gestão de Auditoria (SGA).	SGA Implementado
	Desenvolver ferramentas de monitoramento da execução de despesas.	Ferramenta de auditoria
	Desenvolver ferramenta de monitoramento contínuo da folha de ativos.	Ferramenta de auditoria

Fonte: Elaboração própria.

12.2. Objetivo Estratégico CCAU nº 02

Fomentar a gestão de riscos na gestão Municipal.

- **Iniciativa do Objetivo nº 02: Programa Municipal de Gestão de Riscos**

Desenvolvimento de ações para implementação da gestão de riscos na PMS, tendo como objetivo o incremento do grau de maturidade dos órgãos/entidades.

- **Meta do Objetivo nº 02:**

Alcançar 33% dos órgãos com plano de ação da gestão de riscos em andamento, até 2029.

- **Indicadores do Objetivo nº 02:**

1. Percentual de órgãos e entidades da PMS capacitados em gestão de riscos, com ênfase nas contratações públicas;
2. Percentual de órgãos e entidades com plano de ação para implementação da gestão de riscos elaborado.

- Linhas de Ação, Atividades e Produtos:**

**FOMENTAR A GESTÃO DE
RISCOS NA GESTÃO
MUNICIPAL**

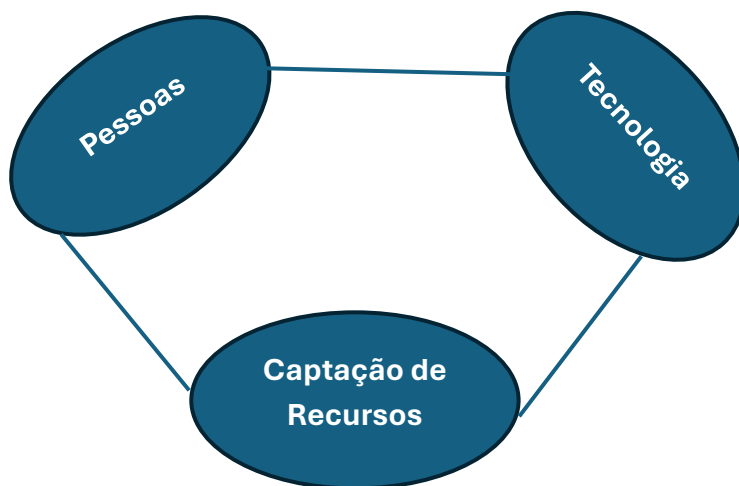
Quadro 6: Linhas de Ação, Atividades e Produtos do Objetivo nº 02

LINHAS DE AÇÃO	ATIVIDADES	PRODUTOS
1. Capacitar os órgãos e entidades da PMS em gestão de riscos, com ênfase nas contratações públicas.	Realizar cursos presenciais de capacitação aos órgãos e entidades da PMS, com carga horária adaptada e metodologias ativas (estudos de caso, oficinas práticas, plataformas interativas).	Capacitações realizadas
	Emitir relatório anual das capacitações realizadas – 2025.	Relatório emitido
	Emitir relatório anual das capacitações realizadas – 2026.	Relatório emitido
2. Avaliar a maturidade da gestão de riscos nos órgãos e entidades da PMS.	Elaborar modelo de avaliação de maturidade da gestão de riscos, alinhado ao Decreto Municipal nº 37.836/2023 e às boas práticas	Modelo de avaliação de maturidade em gestão de riscos elaborado
	Planejar e aplicar avaliação da maturidade da gestão de riscos piloto em 1 órgão/entidade para testar a ferramenta de avaliação e ajustar o instrumento com base nos aprendizados.	Avaliação de maturidade em gestão de riscos piloto testado
	Planejar e executar avaliação da maturidade da gestão de riscos em 2 órgãos/entidade para atingir, em 2027, 12% dos órgãos/entidades com plano de ação aprovado.	Avaliação de maturidade em gestão de riscos executada
	Planejar e executar avaliação da maturidade da gestão de riscos em 4 órgãos/entidade para atingir, em 2028, 21% dos órgãos/entidades com plano de ação aprovado.	Avaliação de maturidade em gestão de riscos executada
	Planejar e executar avaliação da maturidade da gestão de riscos em 4 órgãos/entidade para atingir, em 2029, 33% dos órgãos/entidades com plano de ação aprovado.	Avaliação de maturidade em gestão de riscos executada
	Monitorar a implementação dos Planos de Ação da Gestão de Riscos nos órgãos e entidades da PMS.	Monitoramento realizado
3. Implantar Plataforma Digital de Gestão de Riscos da PMS	Desenvolver e implantar ferramenta para apoiar a implementação da gestão de riscos nos órgãos e entidades da PMS.	Plataforma Digital de Gestão de Riscos implantada

Fonte: Elaboração própria.

13. Recursos Necessários

Para consecução dos objetivos almejados são necessários diversos recursos, entre os quais alguns são imprescindíveis:



13.1. Força de Trabalho da CCAU

As atividades de auditoria interna são desenvolvidas, exclusivamente, pelos Auditores Internos. Segue Tabela 1 retratando a situação atual da carreira, notadamente em relação à CCAU:

Tabela 1: Força de Trabalho CCAU

Item	Quant.	%
Previsão Legal – Lei Municipal nº 8.909/2015	40	100,00%
Auditores Internos lotados na CCAU	22	55,00%
Auditores Internos lotados fora da CCAU	9	22,50%
Total de Auditores Internos	31	77,50%
Vagas disponíveis	9	22,50%

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se que pouco mais da metade do quadro previsto em lei está desenvolvendo atividade de auditoria interna.

O panorama atual evidencia um déficit significativo na força de trabalho que se agrava com a iminente possibilidade de aposentadorias ao longo da execução do Plano. Diante desse cenário, a CCAU, em conjunto com a CGM, poderá realizar estudos buscando verificar a melhor forma para sanear essa questão. Essa ação é crucial para garantir a continuidade e a eficácia das atividades de

auditoria interna, essenciais para a transparência e a integridade da gestão pública.

Com os constantes avanços na área de auditoria, identifica-se a necessidade de integrar novos perfis profissionais à Coordenação nos próximos anos. Em particular, busca-se auditores que possuam conhecimentos sólidos em tecnologia, a fim de otimizar processos e integrar soluções inovadoras. Além disso, é fundamental contar com auditores que tenham experiência técnica e capacidade estratégica, capazes de assessorar a CCAU na busca incessante pela modernização e melhoria contínua das práticas de auditoria.

Por fim, outro aspecto que merece destaque é a contratação de especialistas em tecnologia, cujo objetivo é fornecer suporte técnico e contribuir para o desenvolvimento e aprimoramento do novo Sistema de Gestão de Auditoria (SGA). A presença desses profissionais será vital para assegurar que a infraestrutura tecnológica da CCAU esteja alinhada com as melhores práticas do setor, promovendo eficiência e eficácia nas operações da auditoria interna.

13.2. Capacitação dos Auditores Internos

A atividade de auditoria requer atualização e aprimoramento constantes. Para o exercício de 2026, está previsto um investimento estimado em **R\$ 199.662,98** para toda a CGM, perfazendo cerca de 2.880 horas de capacitação (Tabela 2).

Tabela 2: Capacitações do Exercício de 2026

Item	Cursos	Carga Horária Unit.	Qtde. Part.	Carga Horária Total
1	Nova Lei de Licitações e Contratos – Lei 14.133/2021	32	40	1280
2	Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil - MROSC	24	20	480
3	Estatística e Amostragem Aplicadas a Auditoria	32	20	640
4	Planilha de custos e formação de preços para serviços terceirizados, conforme modelo da IN 05/2017 – Parâmetros de Pesquisa de Preços previstos na Lei 14.133/2021	24	20	480
Total		240	100	2880

Fonte: Elaboração própria.

Ao longo dos últimos exercícios, a CCAU já vem construindo anualmente o seu Plano de Capacitação. Esse procedimento seguirá durante toda vigência deste plano de negócio, contemplando, também, cursos gratuitos disponíveis no mercado.

Além dos cursos descritos na Tabela 02 acima, para o período de vigência deste plano, a Coordenadoria de Auditoria pretende desenvolver e aprimorar habilidades e competências em todo o seu corpo técnico nas áreas de conhecimento listadas a seguir, que são importantes para o alcance dos seus objetivos estratégicos:

- ❖ Desenvolvimento de soft skills;
- ❖ Mapeamento de Processos de Trabalho;
- ❖ Auditoria em Licitações e Contratos;
- ❖ Auditoria Baseada em Riscos;
- ❖ Tributos com ênfase na Reforma Tributária;
- ❖ Planejamento Governamental com foco na avaliação de programas de governo;
- ❖ Auditoria de Desempenho;
- ❖ Técnicas, ferramentas e estratégias que visam coletar, organizar, visualizar, interpretar e monitorar os dados, e
- ❖ Outras ferramentas de tecnologia (Excel Avançado, Word Avançado, Powerpoint e Access).

A capacitação contínua da equipe será uma prioridade, com a realização de treinamentos e workshops, promovendo a atualização de conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades necessárias para enfrentar os desafios emergentes na área de auditoria. Entende-se que, ao investir em recursos humanos qualificados e preparados, a CCAU estará não apenas buscando equacionar os efeitos do déficit de recursos humanos atual, mas também fortalecendo sua capacidade institucional para enfrentar os desafios futuros.

13.3. Tecnologia

O aparato tecnológico da CCAU, composto por máquinas, equipamentos e

sistemas, foi altamente renovado nos últimos exercícios. Entretanto, em função dos avanços contínuos desta área, esse conjunto deve ser periodicamente reavaliado e atualizado.

Para cumprir o seu mister, a Coordenadoria de Auditoria conta com a seguinte estrutura de tecnologia, que atende as necessidades atuais (Tabela 3).

Tabela 3: Aparato Tecnológico - CCAU

Descrição	Qtde.
NOTEBOOK - DELL Latitude 3420	18
NOTEBOOK - HP Pro Book 445	4
DESKTOP COM 02 MONITORES	4
DESKTOP COM 01 MONITOR	5
IMPRESSORA MULTIFUNCIONAL HP	1
SISTEMA DE GESTÃO DE AUDITORIA (SGA)	1
TELEVISOR / MONITOR / PROJETOR - 75 P	1
TELEVISOR / MONITOR / PROJETOR - 50 P	1

Fonte: Elaboração própria.

Além dos itens acima destacados, a CCAU está desenvolvendo um novo Sistema de Gestão de Auditoria (SGA), com previsão de entrar em funcionamento no exercício de 2027.

Em consonância com os objetivos estratégicos delineados no presente plano, alguns requisitos tecnológicos serão necessários para o alcance do quanto planejado, dentre os quais, destacam-se:

- ❖ Implementação de Sistema de Custos;
- ❖ Módulo de Monitoramento no novo SGA;
- ❖ Conhecimento dos sistemas de tecnologia da PMS e permissão de acesso, para consulta, daqueles que podem fornecer informações pertinentes a auditoria interna;
- ❖ Aquisição de licença do Power BI ou equivalente, bem como incorporação do mesmo na rotina de trabalho da auditoria;
- ❖ Renovação/Atualização do parque tecnológico (expectativa de substituição dos notebooks e desktops até 2028, após 5 anos da aquisição);
- ❖ Licença de uso de ferramentas de Inteligência Artificial para utilização nas atividades de auditoria; e
- ❖ Convênios para utilização de ferramentas e bancos de dados relevantes para

a atividade de auditoria.

13.4. Fontes de Receita

A CCAU integra a estrutura da CGM, razão pela qual os custos e investimentos da atividade de auditoria interna compõem o orçamento da Controladoria. Todavia, por circunstâncias legais, o corpo técnico de Auditores Internos tem a sua remuneração paga pela Secretaria Municipal da Fazenda (SEFAZ).

Entre os exercícios de 2022 e 2025, o orçamento da CGM teve a seguinte configuração (Tabela 4):

Tabela 4: Análise Lei Orçamentária Anual (LOA)

LOA	Exercício	Total	Total Executivo PMS *(mil R\$)	% CGM / PMS
Lei/Ano				
9827/2024	2025	33.197.000	12.253.663	0,27%
9776/2023	2024	25.718.000	11.463.679	0,22%
9658/2022	2023	17.634.000	10.016.350	0,18%
9616/2021	2022	10.049.000	8.474.939	0,12%

Fonte: Elaboração própria.

Dentre os programas governamentais da PMS, o Programa nº 0013 - Gestão Pública Responsável e Eficiência Fiscal tem por objetivo consolidar o padrão de excelência da Gestão Pública de Salvador, investindo em modernas técnicas de gestão, no uso intensivo da tecnologia e no fortalecimento da participação do cidadão na administração do município.

Para tanto, será imprescindível aperfeiçoar processos, empregar modelos efetivos de gestão, o que inclui o gerenciamento por resultados, o acompanhamento e o monitoramento contínuo das ações, investimentos em tecnologia para agilizar processos internos, fortalecer os mecanismos de participação social, aproximando o cidadão da gestão com a implementação de estratégias de comunicação ágeis por meio de múltiplos canais com informações atualizadas continuamente. Também será fundamental o investimento na valorização e na capacitação dos servidores municipais, qualificando-os para os novos desafios.

De acordo com a Lei Municipal nº 9.827/2024, que instituiu a Lei Orçamentária Anual de 2025, para o programa supracitado, foi destinado para as atividades de

auditoria interna da CGM o montante de R\$ 90.000,00 para investimentos.

13.5. Custos

Para efeitos do presente Plano de Negócios, foi considerado, de forma estimada, o custo exclusivo da operação auditoria (CCAU) para um período de 5 anos, conforme projeção a seguir (Tabela 7):

Tabela 7: Custo Estimado da CCAU (em R\$)

Item	Despesa	Valor mensal	Valor Anual	Valor Total 2025-2029
Pessoal	CGM	260.908,20	3.130.898,40	15.654.492,00
Pessoal	SEFAZ	549.986,85	6.599.842,20	32.999.211,00
Pessoal	CARGO COMISSIONADO	13.077,74	156.932,88	784.664,40
Total (R\$)		823.972,79	9.887.673,48	49.438.367,40

Fonte: Elaboração própria.

É importante ressaltar que, devido à sua natureza, certos itens relacionados à composição dos custos da CCAU são totalmente cobertos pela CGM. Esses itens dizem respeito aos custos de instalação e manutenção da infraestrutura do órgão. Dentre eles, pode-se mencionar: aluguel de salas, apoio administrativo, materiais de escritório, copa, cozinha e limpeza, e manutenção predial.

14. Conclusão

Após a aprovação e divulgação do Plano de Negócios da CCAU, o desafio da gestão estratégica consistirá em implementar os objetivos, iniciativas e metas definidos neste plano, quais sejam:

Objetivo Estratégico nº 01: Contribuir para a eficiência da gestão através da iniciativa: Realização de atividades de avaliação e consultoria, buscando identificar oportunidades de redução de gastos e incremento das receitas, com proposição e monitoramento de recomendações para o efetivo alcance dos resultados, com as seguintes metas:

- 1. Institucionalizar 60% dos KPA's para certificação do nível 3 do IA-CM, até 2029;**
- 2. Implantar, até 2029, 3 ferramentas de análise de dados e de execução de auditoria.**

Objetivo Estratégico nº 02: Fomentar a gestão de riscos na gestão Municipal, mediante iniciativa voltada para o desenvolvimento de ações para implementação da gestão de riscos na PMS, tendo como objetivo o incremento do grau de maturidade dos órgãos/entidades, estabelecendo como meta:

- 1. Alcançar 33% dos órgãos com plano de ação da gestão de riscos em andamento, até 2029.**

Será necessário para tal, uma definição clara do papel de cada profissional envolvido no processo, uma comunicação eficiente e, principalmente, a manutenção de um ambiente harmônico e colaborativo. O Plano poderá e deverá sempre que necessário ser reavaliado para adaptar-se às novas circunstâncias e panoramas.