

PLANO DE NEGÓCIOS DA AUDITORIA GERAL

PNAG 2026-2029

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	3
2. METODOLOGIA.....	4
3. AUDITORIA GERAL DO MUNICÍPIO (AUDI)	5
4. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DO CONTEXTO INTERNO E EXTERNO	8
4.1 Estrutura de Governança e Controle Interno na PMSP.....	8
5. REFERENCIAL ESTRATÉGICO DE AUDI.....	15
5.1 Missão.....	15
5.2 Visão	15
5.3 Valores	16
5.4 Fatores Críticos de Sucesso	18
5.5 Matriz SWOT - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças	19
6. EIXOS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	21
7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS E INICIATIVAS	23
8. INDICADORES E METAS	25
8.1 Indicador de Disponibilidade de Trilhas de Capacitação (ITC)	25
8.2 Indicador de Capacitação e Treinamento (ICT)	26
8.3 Indicador de Frequência de Comunicação (IFC)	26
8.4 Indicador do IA-CM nível 02 (IN2)	26
8.5 Indicador do IA-CM nível 03 (IN3)	27
8.6 Indicador de Avaliação dos Trabalhos (IAT)	27
8.7 Indicador de Participação em Eventos (IPEv)	28
8.8 Indicador de ações de divulgação de AUDI (IAD)	28
REFERÊNCIAS	29

1. INTRODUÇÃO

O avanço da globalização e das novas tecnologias trouxeram mudanças significativas para a sociedade em seus mais diversos aspectos. Do ponto de vista organizacional, esse mundo cada vez mais complexo, interconectado e volátil, fez com que as instituições precisassem se adaptar para tomar decisões rápidas visando o atingimento de seus objetivos. Isso só foi possível mediante a estruturação dos seus processos, ao mesmo tempo em que estabeleciam uma forte governança.

Nas entidades públicas esse cenário não é diferente. A escassez de recursos para o atendimento das crescentes e variadas demandas que surgem diariamente trazem desafios que, para serem solucionados, exigem uma administração eficiente, eficaz e respaldada por controles a fim de conferir maior segurança na busca do bem comum.

Tendo isso em vista, a Controladoria Geral do Município de São Paulo (CGM-SP), desde sua criação por meio da Lei nº 15.764, de 27 de maio de 2013¹, vem buscando atuar cada vez mais, em conjunto com Poder Executivo Municipal, na implementação de mecanismos capazes de otimizar seus processos de trabalho e, dessa forma, cumprir com sua missão institucional, qual seja, promover a cultura de controle interno em toda a Administração Municipal por meio da disseminação de uma gestão de riscos e controles eficazes e eficientes, além de promover boas práticas de governança, oferecer suporte à gestão nas tomadas de decisão, bem como otimizar a gestão dos recursos públicos e zelar pelos direitos dos cidadãos² (SÃO PAULO, 2024).

Assim, em atendimento a boas práticas de gestão e, para que em conjunto com as demais Coordenadorias da CGM-SP subsidie a tomada de decisões pelo Controlador Geral do Município, a Auditoria Geral do Município (AUDI) elaborou o seu planejamento periódico contendo diretrizes internas e orientações para que os serviços de auditoria forneçam o apoio necessário à alta administração e demais gestores da Prefeitura do Município de São Paulo (PMSP) no fortalecimento da governança organizacional, e, com isso, possam realizar a missão e atingir os objetivos estratégicos de suas respectivas pastas.

Assim sendo, o presente Plano de Negócios da Auditoria Geral do Município (PNAG) tem como intuito divulgar os objetivos e metas da Auditoria Geral do Município (AUDI) para o período de 2026 a 2029. Nele serão abordados assuntos relacionados tanto à elaboração da estratégia de auditoria quanto à estrutura organizacional, gestão das atividades de auditoria, atividades administrativas e de suporte, entre outros, com vistas a orientar e direcionar a atuação de AUDI.

¹ SÃO PAULO (Município). Lei nº 15.764, de 27 de maio de 2013. Dispõe sobre a criação e alteração da estrutura organizacional das Secretarias Municipais que especifica, cria a Subprefeitura de Sapopemba e institui a Gratificação pela Prestação de Serviços de Controladoria. São Paulo, SP: Legislação Municipal, Secretaria do Governo Municipal, 27 maio 2013. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/lei-15764-de-27-de-maio-de-2013>. Acesso em: 9 dez. 2024.

² SÃO PAULO (Município). Controladoria Geral do Município. Planejamento Estratégico 2024-2026. São Paulo, 2024. Disponível em: https://drive.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/controladoria_geral/PlanejamentoEstrategicovf_publicacao_10_06_2024.pdf. Acesso em: 22 maio 2025.

2. METODOLOGIA

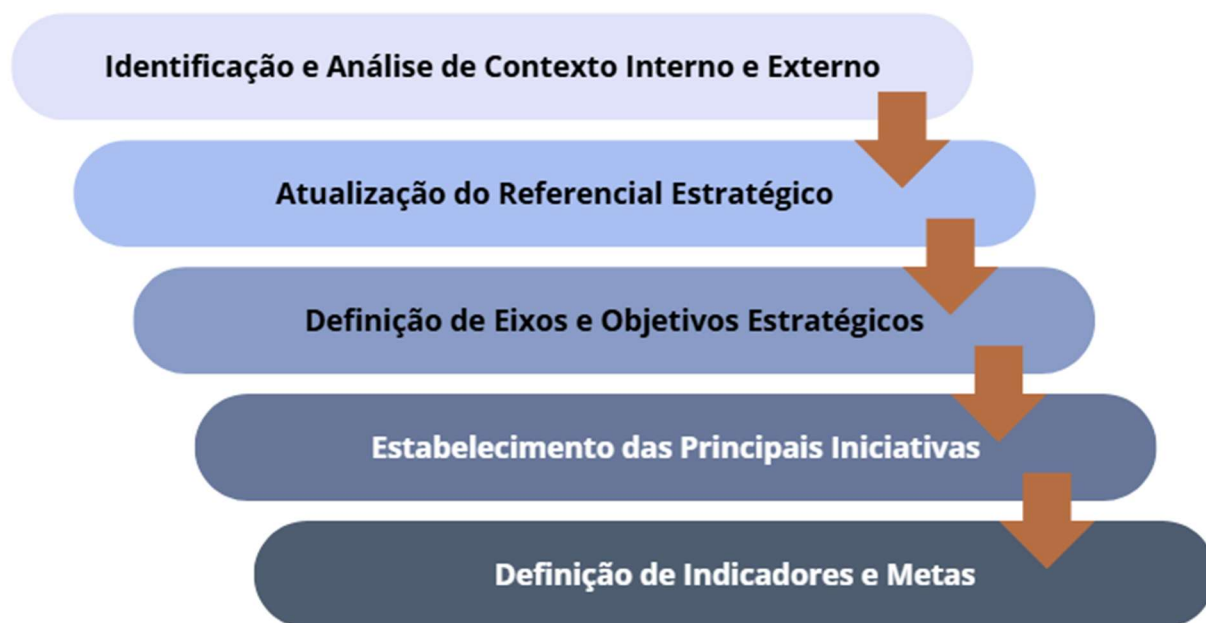
Para que a Auditoria Geral do Município (AUDI) permaneça relevante e, por meio de seus trabalhos, agregue valor à Prefeitura do Município de São Paulo (PMSP), é necessário que seja capaz de se adaptar às constantes mudanças do cenário onde atua, mantendo-se sempre alinhada aos objetivos da organização. Além disso, segundo o *The Institute of Internal Auditors* (2012)³, é essencial que se tenha um entendimento aprofundado do ambiente no qual atua (incluindo os regulamentos e leis aplicáveis) e dos objetivos da organização. Desse modo, a construção da estratégia da AUDI e a elaboração do PNAG 2026-2029 tiveram como base dois principais pilares:

- a legislação do Município de São Paulo; e
- as normas e orientações do *The Institute of Internal Auditors* (*The IIA*).

Enquanto a legislação municipal determina as diretrizes para a atuação de AUDI dentro da legalidade, as normas e orientações do *The IIA* guiam a entidade no sentido de se adaptar às metodologias e entendimentos internacionais que representam as melhores práticas profissionais em auditoria interna.

Ademais, para o desenvolvimento deste planejamento estratégico e das iniciativas que a Coordenadoria conduzirá para o próximo ciclo de 04 (quatro) anos, foram observadas as seguintes macro etapas:

FIGURA 1 - ETAPAS PARA ELABORAÇÃO DO PNAG 2026-2029



Fonte: Elaboração própria.

³ THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. IPPF – Guia Prático - Desenvolvendo o Plano Estratégico de Auditoria Interna. São Paulo, 2012. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbillload/upl/ippf/downloads/developingthein-ippf-00000001-24012018102029.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2025.

3. AUDITORIA GERAL DO MUNICÍPIO (AUDI)

A Auditoria Geral do Município (AUDI) é a Coordenadoria responsável pelos serviços de auditoria no âmbito do Poder Executivo Municipal e suas atribuições encontram-se dispostas no art. 16 do Decreto Municipal nº 62.809/2023:

Art. 16. A Auditoria Geral do Município – AUDI tem as seguintes atribuições:

- I. exercer as atividades de órgão central do sistema de auditorias da Administração Pública Municipal;
- II. propor plano anual de atividades com base em análise de riscos, indicando as auditorias a serem efetuadas e executando aquelas determinadas pelo Controlador Geral, de acordo com os critérios de planejamento e de priorização previstos em normativo específico;
- III. verificar a execução e os resultados da utilização dos recursos públicos quanto aos programas de governo e à qualidade do gerenciamento;
- IV. realizar auditorias sobre a gestão dos recursos públicos municipais sob a responsabilidade de órgãos e entidades públicos e privados;
- V. realizar atividades de auditoria e fiscalização nos sistemas contábil, financeiro, orçamentário, patrimonial, de pessoal e demais sistemas administrativos e operacionais;
- VI. analisar a conformidade de processos, contratos, atos ou fatos inquinados de irregularidade, praticados por agentes públicos ou privados, na utilização de recursos públicos;
- VII. apresentar recomendações fundamentadas, relevantes e exequíveis, monitorando a implementação das providências cabíveis;
- VIII. exercer outras atribuições correlatas e complementares na sua área de atuação. (SÃO PAULO, 2023)

Os serviços de auditoria prestados por AUDI compreendem trabalhos de avaliação, consultoria e apuração de atividades que envolvam a gestão de recursos públicos da Prefeitura do Município de São Paulo (PMSP):

- I. **Avaliação:** serviços por meio dos quais os auditores internos realizam avaliações objetivas para fornecer declarações sobre as condições em comparação com os critérios estabelecidos. Essas declarações destinam-se a dar confiança aos *stakeholders* sobre os processos de governança, gerenciamento de riscos e controles de uma organização⁴;
- II. **Consultoria:** atividades de aconselhamento e serviços relacionados prestados ao cliente, cuja natureza e escopo são acordados com o cliente e se destinam a adicionar valor e aperfeiçoar os processos de governança, gerenciamento de riscos e controles da

⁴ THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. Normas Globais de Auditoria Interna – Rascunho para Comentários Públicos de 2023. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/ippf/public-comment-draft/iia-global-internal-audit-standards-public-comment-draft-portuguese-b.pdf>. Acesso em: 22 maio 2025.

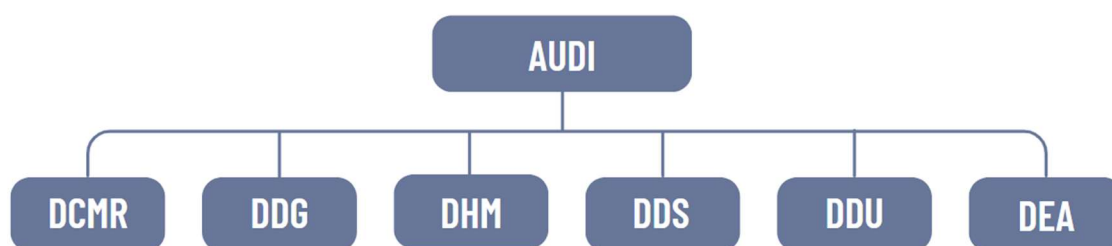
organização, sem que o auditor interno assuma qualquer responsabilidade que seja da administração⁵;

- III. **Apuração:** trabalho voltado para a verificação de atos e/ou fatos suspeitos e com indícios de ilegalidade e/ou de irregularidade praticados por agentes públicos ou privados na utilização de recursos públicos⁶.

Tais atividades têm como objetivos principais agregar valor, melhorar as operações das organizações e auxiliá-las na consecução de seus objetivos com foco na avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, governança e controles internos. Também, é por meio dos trabalhos de auditoria que a Coordenadoria busca verificar a conformidade, execução e resultados da utilização dos recursos públicos, além de promover a melhoria contínua da gestão pública e a disseminação de boas práticas de controle interno.

Além de prever as competências da Coordenadoria, o Decreto Municipal nº 62.809/2023 também dispõe sobre a estrutura organizacional da AUDI, conforme organograma a seguir:

Figura 2 - Organograma de AUDI



- I. Divisão de Auditoria Contábil e Monitoramento de Recomendações (DCMR)
- II. Divisão de Auditoria de Desenvolvimento de Gestão (DDG)
- III. Divisão de Auditoria de Desenvolvimento Humano (DHM)
- IV. Divisão de Auditoria de Desenvolvimento Social (DDS)
- V. Divisão de Auditoria de Desenvolvimento Urbano (DDU)
- VI. Divisão Especial de Apuração (DEA)

Fonte: Elaboração própria.

⁵ THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (Normas). São Paulo, 2012. Disponível em: <https://iiabrazil.org.br/korbillload/upl/ippf/downloads/normasinternaci-ippf-00000001-02042018191815.pdf>. Acesso em: 22 maio 2025.

⁶ SÃO PAULO (Município). Controladoria Geral do Município – Auditoria Geral do Município. Manual Operacional de Auditoria - MO-02 rev. São Paulo, 2023. Disponível em: https://drive.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/controladoria_geral/Manual_Operacional_Auditoria_MO-02_publicacao_28_12_2023.pdf. Acesso em: 22 maio 2025.

Das seis divisões de AUDI, a Divisão Especial de Apuração (DEA) é a responsável pelos processos de apuração e as demais realizam as ações relacionadas à avaliação e consultoria, dentro das suas respectivas áreas de atuação. O produto final da maioria dos trabalhos é um relatório no qual a equipe de auditoria informa as constatações e, caso seja pertinente, são inseridas as recomendações construídas em conjunto previamente com a Unidade Auditada. Os resultados são apresentados às áreas auditadas e à alta administração com sugestões de aprimoramento dos processos e controles, tendo como foco o fortalecimento da governança e da gestão de riscos desses órgãos.

Essa atuação da Coordenadoria condiz com o papel da terceira linha do Modelo das Três Linhas estabelecido no documento do *The Institute of Internal Auditors (The IIA): Modelo das Três Linhas do IIA 2020 – Uma atualização das Três Linhas de Defesa*⁷, conforme será apresentado em maiores detalhes a seguir. De acordo com o *The IIA (2020)*, tal Modelo permite a identificação de estruturas e processos que auxiliam no atingimento dos objetivos e facilitam uma forte governança e gerenciamento de riscos. Ademais, atribui as responsabilidades de todos os envolvidos, promovendo uma atuação coordenada e eficiente, buscando evitar sobreposições ou lacunas.

Além de apoiar a Controladoria Geral do Município na implementação do Modelo das Três Linhas do IIA na Prefeitura Municipal de São Paulo (PMSP), a Auditoria Geral do Município tem procurado aperfeiçoar as suas atividades também por meio de outras práticas modernas de Auditoria Interna Governamental, tal como o *Internal Audit Capability Model for the Public Sector (IA-CM)*.

⁷ THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. Modelo das Três Linhas do IIA 2020 – Uma atualização das Três Linhas de Defesa. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbillload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20072020131817.pdf>. Acesso em: 22 maio 2025.

4. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DO CONTEXTO INTERNO E EXTERNO

No Município de São Paulo, a atividade de auditoria é exercida pela Auditoria Geral do Município (AUDI), que integra a estrutura da Controladoria Geral do Município (CGM), órgão central de controle interno do Poder Executivo Municipal. Essa atividade deve atender simultaneamente às demandas específicas de diversas partes interessadas, como a sociedade, a estrutura de governança municipal e as unidades de gestão e, por conta disso, foram analisados os principais contextos que influenciam e determinam a sua atuação.

Além de permitir um entendimento das principais características internas, busca-se promover uma compreensão do momento atual da organização. Isso inclui sua posição estratégica no Município, o relacionamento com servidores e colaboradores, sinais sobre o futuro e a continuidade de seus serviços, entre outros aspectos. Essas informações ajudam a estruturar e definir o que deve ou não ser incorporado ao PNAG 2026-2029.

4.1 Estrutura de Governança e Controle Interno na PMSP

O aprofundamento do estudo da organização administrativa é essencial para identificar os papéis e responsabilidades de cada ator, bem como suas inter-relações e expectativas quanto à atuação da auditoria. Esta tarefa será realizada com base no Referencial Básico de Governança Organizacional para Organizações Públicas e outros entes jurisdicionados pelo TCU⁸, publicado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) em conjunto com o Modelo das Três Linhas do IIA 2020, os quais representam modelos de estruturas que comprovadamente são favoráveis à promoção da eficácia governamental.

O Referencial Básico de Governança Organizacional para Organizações Públicas e outros entes jurisdicionados pelo TCU destaca a importância das relações entre a sociedade e a administração pública. Ele propõe um modelo de instâncias de governança destinado a assegurar uma boa gestão e atingir os resultados esperados pela sociedade. Esse modelo, estruturado de forma simplificada, pode ser visualizado na Figura 3 a seguir, que ilustra os principais elementos e interações da governança organizacional.

⁸ BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3. ed. Brasília: TCU, 2020. Disponível em: <https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/referencial-basico-de-governanca-organizacional.pdf>. Acesso em: 26 maio 2025.

FIGURA 3 - SISTEMA DE GOVERNANÇA EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS OU OUTROS ENTES JURISDICIONADOS AO TCU



Fonte: Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU, 2020, p. 39.

A função de governança consiste no monitoramento, avaliação e direcionamento da organização, focando na qualidade do processo decisório e sua efetividade, enquanto a função de gestão é responsável pela eficiência e eficácia no planejamento, implementação e controle do direcionamento recebido.

Na PMSP, conforme Decreto nº 56.130/2015⁹, são integrantes da alta administração municipal nos órgãos da Administração Direta: o Prefeito, Vice-Prefeito, Secretário Municipal, Controlador Geral do Município, Procurador Geral do Município, Subprefeito, Secretário Executivo, Secretário Adjunto, Controlador Adjunto, Secretário-Executivo Adjunto, Chefe de Gabinete, bem como Subsecretário e seus equivalentes hierárquicos. Nos órgãos e entidades da Administração Indireta pertencem a alta administração o Superintendente, Presidente, Diretor Geral, Diretor Executivo e os equivalentes hierárquicos. A Figura 3 evidencia a sobreposição de papéis de governança e gestão na alta administração. O Prefeito exerce a responsabilidade principal pela governança e direção estratégica

⁹ SÃO PAULO (Município). Decreto nº 56.130, de 26 de maio de 2015. Institui, no âmbito do Poder Executivo, o Código de Conduta Funcional dos Agentes Públicos e da Alta Administração Municipal. São Paulo, SP: Legislação Municipal, Secretaria do Governo Municipal, 26 maio 2015. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-56130-de-26-de-maio-de-2015>. Acesso em: 29 maio 2025.

da organização, enquanto os demais integrantes da alta administração colaboram na definição de políticas e objetivos direcionadores e fornecem orientação geral para o funcionamento da instituição.

Além disso, esses integrantes desempenham funções de gestão em áreas específicas, contribuindo para o alinhamento entre os níveis estratégico e operacional. Cabe à estrutura de governança validar a missão, visão, objetivos estratégicos e apetite ao risco da organização, além de dirigir e monitorar a atuação da gestão. Por sua vez, a gestão tem a responsabilidade de planejar, executar e controlar, seguindo as estratégias aprovadas e supervisionadas pela governança.

O papel desempenhado pela Controladoria Geral do Município na governança e gestão do sistema de controle interno municipal é atribuído pela Lei nº 15.764/2013, que explicita a competência da Controladoria e do Controlador Geral:

Art. 119. Compete à Controladoria Geral do Município assistir, direta e imediatamente, o Prefeito no desempenho de suas atribuições quanto aos assuntos e providências que, no âmbito do Poder Executivo, sejam atinentes à defesa do patrimônio público, ao controle interno, à auditoria pública, à correição, à prevenção e ao combate à corrupção, às atividades de ouvidoria, a promoção da ética no serviço público, o incremento da moralidade e da transparência e o fomento ao controle social da gestão, no âmbito da Administração Municipal.

§ 1º A Controladoria Geral do Município é o órgão central do Sistema de Controle Interno, do Sistema de Corregedorias e do Sistema de Ouvidorias. [...]

Art. 138. Compete ao Controlador Geral:

I – formular, propor, sugerir, acompanhar, coordenar e implementar ações governamentais voltadas:

a) à implantação de modelo para a supervisão técnica do Sistema de Controle Interno, compreendendo o plano de organização, métodos e procedimentos para proteção do patrimônio público, confiabilidade e tempestividade dos registros e informações, bem como a eficácia e eficiência operacionais; [...]

XI – regulamentar a atividade de Correição, de Auditoria Pública, de Controle Interno, de Ouvidoria e de outras matérias afetas à prevenção e ao combate à corrupção e à transparência da gestão, no âmbito da Administração Pública Municipal; [...] (SÃO PAULO, 2013)

O sistema de controle interno na Prefeitura do Município de São Paulo (PMSP) é organizado com a existência de um órgão central de controle interno com responsabilidade de dar suporte à implantação de organização, métodos e procedimentos padronizados relativos ao controle interno. Esse é um arranjo complexo, pois o sistema de controle interno da organização deve apresentar-se como uma estrutura distinta, sem se dissociar ou invadir as demais funções de governança e gestão. Monitorar e controlar são atividades essenciais: o monitoramento constitui uma função fundamental da governança, enquanto o controle é uma função básica da gestão.

FIGURA 4 - RELAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA E GESTÃO



Fonte: Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU, 2020, p. 17.

Daí a importância do Modelo das Três Linhas do IIA 2020¹⁰ cujo objetivo é auxiliar as organizações a identificarem estruturas e processos que melhor auxiliem no atingimento dos objetivos e facilitem uma forte governança e gerenciamento de riscos (incluindo controle interno). O Modelo identifica, em linhas gerais, a dinâmica presente no dia a dia de grande parte das organizações onde “os *stakeholders* confiam a supervisão organizacional a um corpo administrativo, que, por sua vez, delega recursos e autoridade à gestão para tomar as ações apropriadas, incluindo o gerenciamento de riscos” (THE IIA, 2020, p.1). Ainda segundo o *The IIA* (2020), além da relação de reporte da gestão ao corpo administrativo – responsável, em última instância, pela governança –, existe uma terceira parte cuja independência possibilita avaliações objetivas e aconselhamentos sobre todos os assuntos e que, apesar dessa independência, também se reporta diretamente ao corpo administrativo. No Modelo, essa terceira parte independente trata-se da auditoria interna que atua também na promoção e facilitação da inovação e da melhoria.

O Modelo organiza os papéis e responsabilidades da organização em três linhas distintas e projetadas para enfrentar o desafio de determinar funções específicas e coordenar eficazmente as suas atividades, evitando lacunas e duplicações desnecessárias nos processos. A compreensão dos distintos papéis representados no Modelo e a forma como se dá o relacionamento entre eles permite que a organização implemente estruturas complexas sem perder a clareza sobre as responsabilidades de cada grupo, garantindo que cada função compreenda seus limites e sua contribuição para a governança, a gestão de riscos e o controle geral.

“Os papéis de **primeira linha** estão mais diretamente alinhados com a entrega de produtos e/ou serviços aos clientes da organização, incluindo funções de apoio” (THE IIA, 2020, p. 5)¹¹. Essa linha é

¹⁰ THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. Modelo das Três Linhas do IIA 2020 – Uma atualização das Três Linhas de Defesa. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbillload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20072020131817.pdf>. Acesso em: 22 maio 2025.

¹¹ THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. Modelo das Três Linhas do IIA 2020 – Uma atualização das Três Linhas de Defesa. São Paulo, 2020. Disponível em:

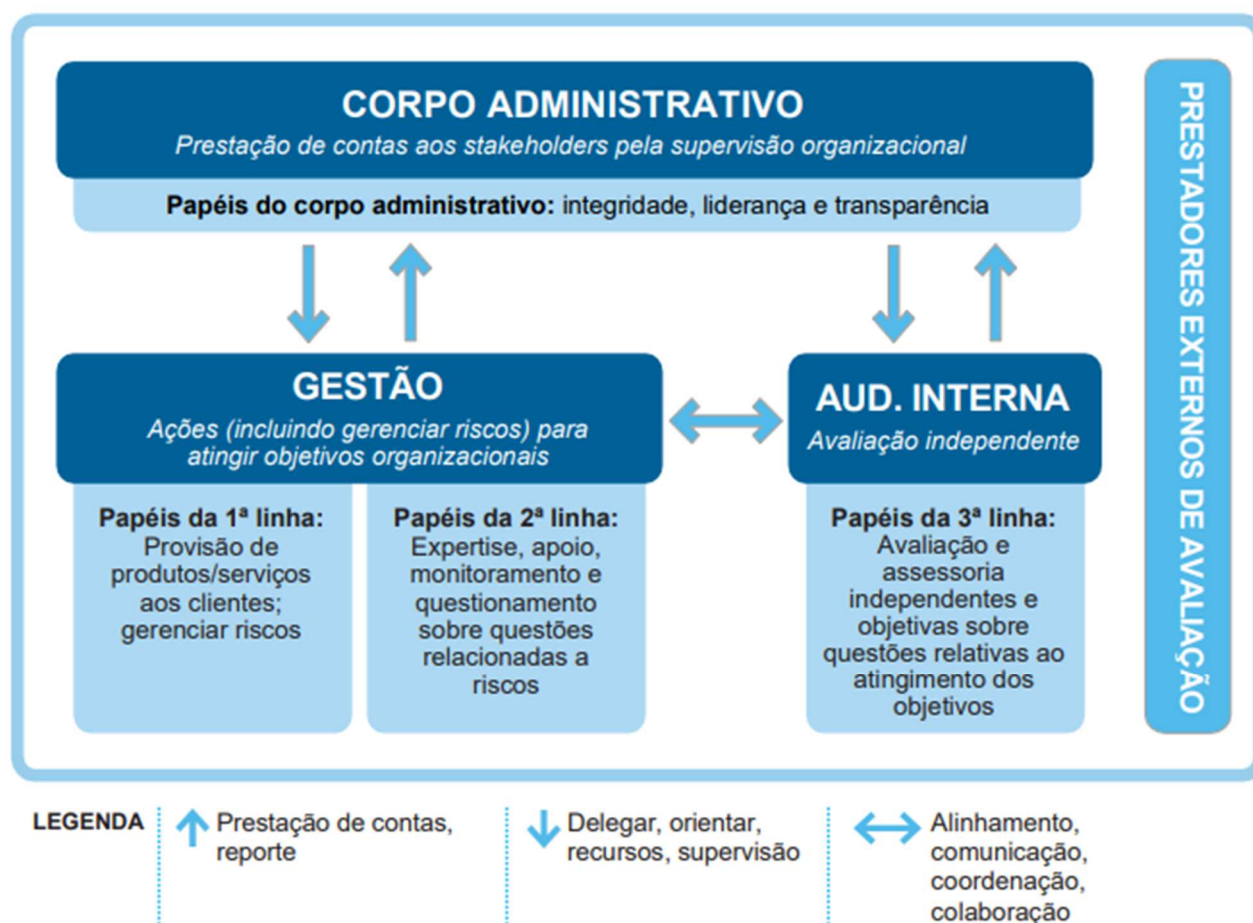
responsável pela execução das operações diárias e pelo controle interno nos processos produtivos. Ela enfrenta a pressão pela produtividade e pela entrega tempestiva de bens ou serviços, garantindo que as atividades principais sejam realizadas conforme planejado.

“Os papéis de **segunda linha** fornecem assistência no gerenciamento de riscos” (THE IIA, 2020, p. 5). A segunda linha abrange funções de suporte que atuam no gerenciamento de riscos, controle interno e monitoramento de conformidade. Sua principal missão é apoiar e supervisionar a primeira linha, assegurando que as operações estejam alinhadas com as políticas, regulamentos e padrões definidos pela organização. No entanto, segundo o *The IIA* (2020), “a responsabilidade pelo gerenciamento de riscos segue fazendo parte dos papéis de primeira linha [...]”.

Por fim, os papéis de **terceira linha** são exercidos pela auditoria interna por meio de serviços de “avaliação e assessoria independentes e objetivas sobre a adequação e eficácia da governança e do gerenciamento de riscos” (THE IIA, 2020, p. 5). Sua função é revisar de forma crítica e imparcial as estruturas e processos de gerenciamento de riscos e governança da organização com o intuito de auxiliá-la na consecução de seus objetivos. Segundo o *The IIA* (2020), “ela reporta suas descobertas à gestão e ao órgão de governança para promover e facilitar a melhoria contínua”. Dada a sua independência, é possível que sejam “identificados outros papéis de terceira linha, como supervisão, inspeção, investigação, análise e correção, que podem fazer parte da função de auditoria interna ou operar separadamente” (THE IIA, 2020, p. 5). A independência da terceira linha é fundamental para assegurar a objetividade, autoridade e credibilidade de seus trabalhos, no entanto, é necessário equilibrar essa independência com a integração necessária para compreender fragilidades organizacionais e suas causas subjacentes, o que se apresenta como um dos principais desafios dessa linha.

FIGURA 5 - MODELO DAS TRÊS LINHAS DO THE IIA

O Modelo das Três Linhas do The IIA



Fonte: Modelo das Três Linhas do IIA 2020, 2020, p. 4.

De acordo com a Figura 5, a gestão é a responsável pelas ações para atingir os objetivos organizacionais e envolve os papéis de primeira e segunda linha do Modelo das Três Linhas do IIA 2020, enquanto a avaliação e assessoria independentes e objetivas sobre a adequação e eficácia da governança e do gerenciamento de riscos, atribuídas à auditoria interna, representam os papéis da terceira linha.

Segundo o *The IIA* (2020), é essencial que todos os papéis trabalhem alinhados entre si e com os interesses priorizados dos *stakeholders* para que, coletivamente, contribuam para a criação e proteção de valor da organização.

Na Prefeitura de São Paulo os papéis de terceira linha são atribuídos à Auditoria Geral do Município (AUDI) conforme determinado no art. 16 do Decreto nº 62.809/2023. As atividades de terceira linha exercidas por AUDI contemplam não só atividades de auditoria interna, que envolvem trabalhos de avaliação e consultoria, mas também as atividades de análise da conformidade no uso de recursos públicos de processos, contratos, atos ou fatos inquinados de irregularidade, conforme disposto no inciso VI deste mesmo artigo.

Ciente de suas atribuições legais e compreendendo seu papel no cenário no qual está inserida, a Auditoria Geral do Município elaborou o presente instrumento de planejamento consolidando os seus principais objetivos e metas para o período de 2026 a 2029. Espera-se que com um processo de planejamento estruturado AUDI contribua ativamente para o aumento e proteção do valor da Administração Pública Municipal de São Paulo, auxiliando-a na consecução eficiente de seus objetivos.

5. REFERENCIAL ESTRATÉGICO DE AUDI

Para elaboração do Plano de Negócios da Auditoria Geral 2026-2029 (PNAG 2026-2029), o referencial estratégico composto por sua missão, visão e valores, inicialmente definido pelo Plano de Negócios da Auditoria Interna – PNAI 2020-2024¹², foi atualizado, revisto e alinhado com o Plano Estratégico da Controladoria Geral do Município 2024-2026¹³ e com Art. 3º da Portaria CGM nº 76 de 31 de Dezembro de 2024¹⁴ que dispõe que: “o propósito da Auditoria Geral do Município de São Paulo é fortalecer a capacidade da Prefeitura da Cidade de São Paulo em criar, proteger e sustentar seu valor, através de avaliação, consultoria, opinião e previsão independentes, baseados em riscos e objetivos”.

A missão e visão presentes no PNAI 2020-2024 foram revistas e alteradas para garantir maior clareza e adequação teórica. Já os atuais valores refletem os mesmos partilhados pela CGM em seu Planejamento Estratégico 2024-2026 com a adição de independência e objetividade, essenciais para a atividade de auditoria, conforme apresentado a seguir.

5.1 Missão

Aumentar e proteger o valor da Administração Pública Municipal de São Paulo auxiliando-a na consecução eficiente de seus objetivos e no zelo ao utilizar os recursos públicos.

5.2 Visão

Ser reconhecida como conselheira e parceira estratégica da Administração Pública Municipal e pela excelência no exercício da atividade de auditoria.

¹² SÃO PAULO (Município). Controladoria Geral do Município – Coordenadoria de Auditoria Geral. Plano de Negócios da Auditoria Interna – PNAI 2021-2024. São Paulo, 2022. Disponível em: https://drive.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/controladoria_geral/PNAI_2021_2024_publicacao_30_1_1_2022.pdf. Acesso em: 28 maio 2025.

¹³ SÃO PAULO (Município). Controladoria Geral do Município. Planejamento Estratégico 2024-2026. São Paulo, 2024. Disponível em: https://drive.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/controladoria_geral/PlanejamentoEstrategicovf_publicacao_10_06_2024.pdf. Acesso em: 22 maio 2025.

¹⁴ SÃO PAULO (Município). Portaria CGM nº 76, de 31 de dezembro de 2024. Dispõe sobre o Estatuto de Auditoria Interna da Cidade de São Paulo, elaborado de forma aderente aos elementos mandatórios das Normas Globais de Auditoria Interna. São Paulo, SP: Legislação Municipal, Controladoria Geral do Município, 30 dez. 2024. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-controladoria-geral-do-municipio-cgm-76-de-31-de-dezembro-de-2024>. Acesso em: 29 maio 2025.

5.3 Valores

- Colaboração e Parceria
- Ética e Integridade
- Transparência
- Eficiência
- Inovação
- Independência e objetividade

A figura abaixo ilustra o referencial estratégico de AUDI ressaltando seu posicionamento e sua integração com os demais macroprocessos da Controladoria Geral do Município.

FIGURA 6 - REFERENCIAL ESTRATÉGICO DE AUDI



Fonte: Elaboração própria.

5.4 Fatores Críticos de Sucesso

Os Fatores Críticos de Sucesso são os elementos fundamentais e limitados que devem dar certo para uma organização ou projeto atingir sua visão e missão (THE IIA, 2012)¹⁵. São os fatores que impactam diretamente o alcance dos objetivos traçados e, consequentemente, o cumprimento da missão e visão estabelecidas pela organização. Considerando-se a natureza dos trabalhos de auditoria e o contexto no qual AUDI atua, foram identificados os seguintes Fatores Críticos de Sucesso:

Independência e Objetividade

Por conta da natureza de seus trabalhos, a atuação com independência e a objetividade é essencial para que AUDI cumpra sua missão institucional de aumentar e proteger o valor da Administração Pública Municipal.

A independência refere-se à autonomia da função em relação às áreas que audita, à ausência de influência externa indevida no desenvolvimento dos trabalhos de auditoria e está fortemente relacionada com a credibilidade das entregas de AUDI. Já a objetividade baseia-se na premissa de que as conclusões dos trabalhos de auditoria devem ser pautadas em evidências concretas e livres de quaisquer conflitos de interesse e influências externas ou pessoais, fatores estes, que se presentes em um trabalho de auditoria, comprometem a sua confiabilidade.

Posicionamento Estratégico

Posicionamento estratégico dentro da Administração Pública Municipal que possibilite a implementação de projetos com foco na melhoria contínua, aumento na capacidade de governança, gestão de riscos e controles nos demais órgãos da PMSP.

Comunicação eficaz e efetiva

Comunicação eficaz e efetiva com as partes interessadas, tanto internamente quanto nas relações com partes externas, o que inclui as demais Unidades da PMSP, órgãos de outros entes federativos e a sociedade civil.

Tais fatores envolvem o alinhamento do conhecimento e das expectativas dos envolvidos nos trabalhos de auditoria, bem como a identificação e direcionamento corretos das informações e linguagem adequada aos interesses de cada parte envolvida.

No que tange à comunicação com as Unidades Auditadas da PMSP, mapear e compreender seus instrumentos e processos de governança e de que forma o controle interno atua, auxilia na identificação do público-alvo que se pretende alcançar.

¹⁵ THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. IPPF – Guia Prático - Desenvolvendo o Plano Estratégico de Auditoria Interna. São Paulo, 2012. Disponível em: <https://iia.org.br/korbillod/upl/ippf/downloads/developingthein-ippf-00000001-24012018102029.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2025.

Processos e Produtos de Qualidade

Processos sistemáticos, robustos, institucionalizados e de acordo com práticas reconhecidas no mercado.

Trabalhos de auditoria relevantes, úteis e planejados com base em análise de riscos.

Equipe Competente

Equipe experiente e com os conhecimentos adequados.

Motivação e Engajamento

Motivação e engajamento interno das equipes de auditoria, para que realizem trabalhos relevantes e com qualidade, e externo para que as Unidades Auditadas contribuam ativamente e se envolvam nos trabalhos de auditoria ali desenvolvidos.

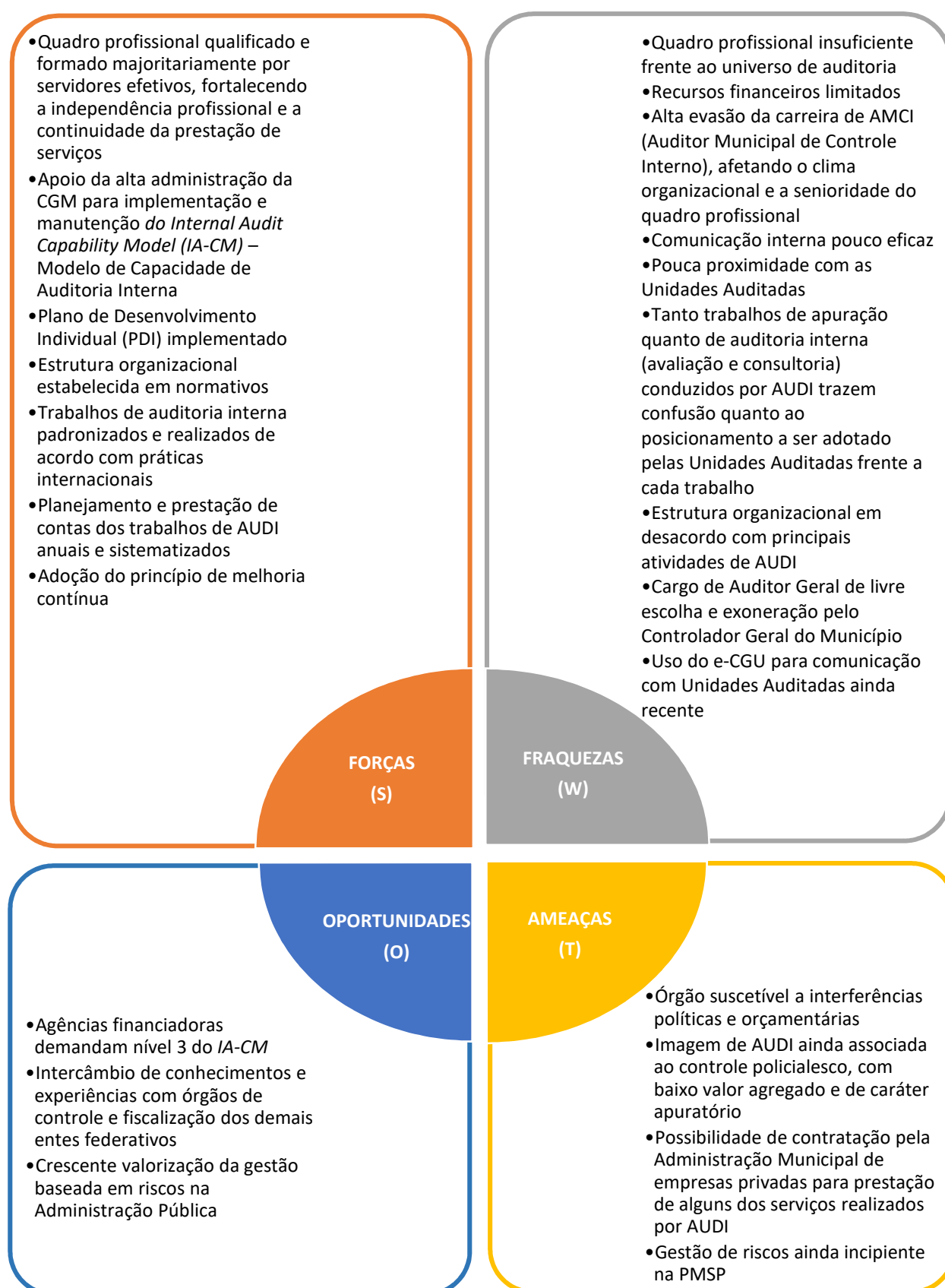
5.5 Matriz SWOT - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

Com o intuito de auxiliar na elaboração deste PNAG 2026-2029, foi realizada uma avaliação abrangente do ambiente interno e externo da AUDI a fim de identificar as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças às quais a Coordenadoria está sujeita no desempenho de suas atividades.

O resultado deste levantamento pode ser observado na matriz SWOT abaixo na qual os aspectos positivos e negativos relacionados ao ambiente interno são identificados como forças (*S - Strength*) e fraquezas (*W – Weaknesses*) e os relacionados ao ambiente externo, identificados como oportunidade (*O – Opportunities*) e ameaças (*T – Threats*).

A partir desse diagnóstico buscou-se definir objetivos estratégicos com a finalidade de potencializar as forças, reduzir as fraquezas, aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças e, dessa forma, auxiliar a Auditoria Geral do Município no cumprimento de sua missão e visão institucionais.

FIGURA 7 - MATRIZ SWOT DE AUDI



Fonte: elaboração própria.

6. EIXOS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Considerando as expectativas da sociedade, o tamanho e complexidade do Município de São Paulo, a expectativa da alta administração na elevação do nível de desempenho da auditoria, o grau de integração e colaboração com as Unidades Auditadas, a estrutura de controle interno nas Unidades e ainda, as práticas internacionais de auditoria mais bem conceituadas e consolidadas, é necessário garantir a entrega constante de trabalhos relevantes, úteis e de qualidade, desenvolvidos em áreas de alto impacto e com resultados suficientemente documentados e comunicados.

Assim, define-se como Eixos Estratégicos de atuação de AUDI no período 2026-2029 os seguintes:

1. Entregas de trabalhos de alta qualidade, relevantes e úteis;
2. Fortalecimento da imagem de AUDI.

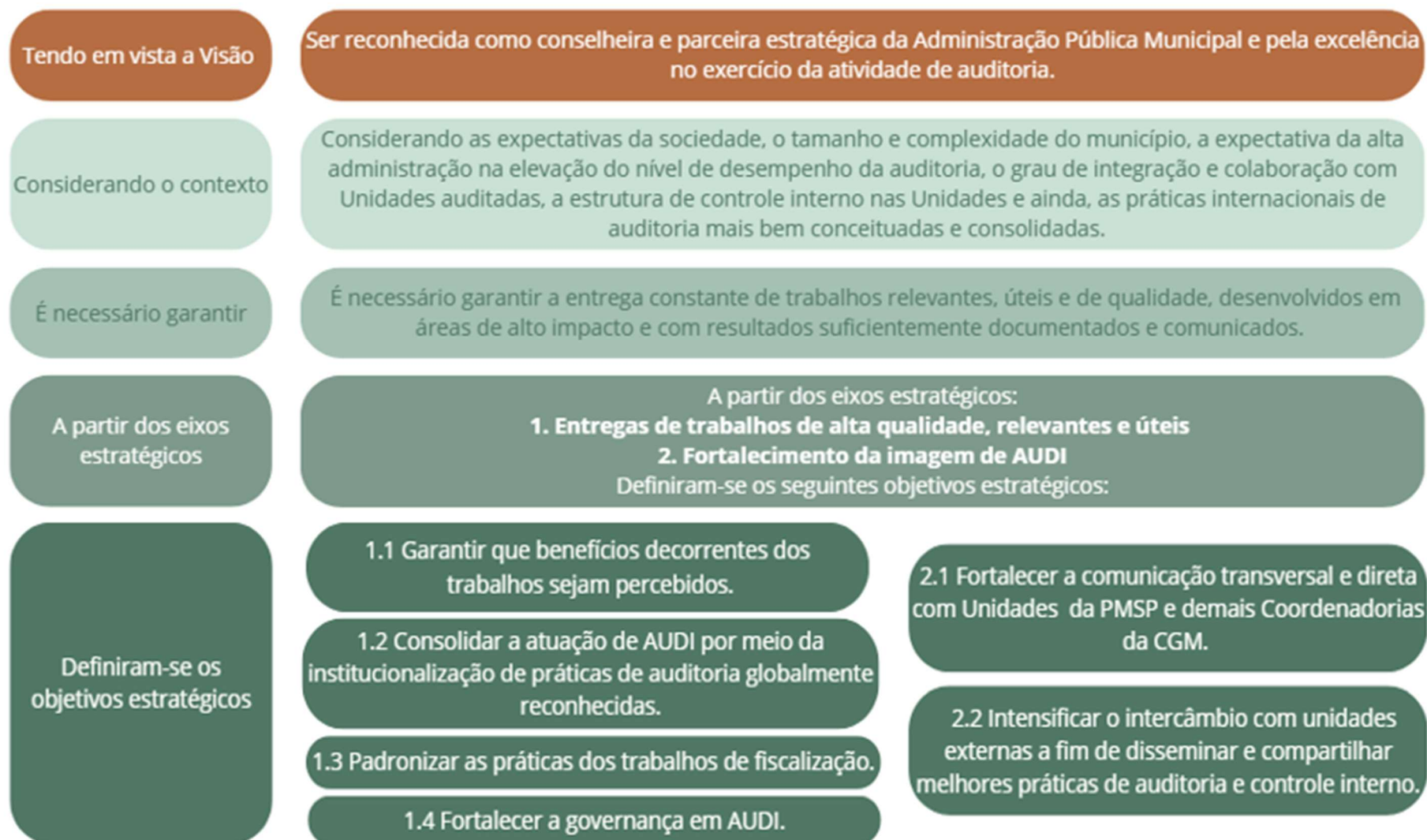
A entrega de trabalhos de alta qualidade, relevantes e úteis dependem diretamente de:

- 1.1 Garantir que benefícios decorrentes dos trabalhos sejam percebidos;
- 1.2 Consolidar a atuação de AUDI por meio da institucionalização de práticas de auditoria globalmente reconhecidas;
- 1.3 Padronizar as práticas dos trabalhos de fiscalização;
- 1.4 Fortalecer a governança em AUDI.

Já o fortalecimento da imagem AUDI relaciona-se com os seguintes Objetivos Estratégicos:

- 2.1 Fortalecer a comunicação transversal e direta com Unidades da PMSP e demais Coordenadorias da CGM;
- 2.2 Intensificar o intercâmbio com unidades externas a fim de disseminar e compartilhar melhores práticas de auditoria e controle interno.

FIGURA 8 - ESQUEMATIZAÇÃO PNAG 2026-2029



Fonte: elaboração própria.

7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS E INICIATIVAS

Visando facilitar a elaboração e assegurar que os futuros Planos de Ação sejam desenvolvidos em consonância com os 06 (seis) Objetivos Estratégicos identificados, foram definidos 08 (oito) Objetivos Específicos aos quais atrelou-se 25 (vinte e cinco) Iniciativas. Os Objetivos Específicos e as Iniciativas buscam traduzir os Objetivos Estratégicos de forma mais detalhada uma vez que eles são, de forma geral, genéricos e ligados a metas de médio/longo prazo.

Objetivos Específicos	Iniciativas
1. Eficiência na gestão dos recursos humanos	1.1 Elaborar Plano de Atividades Individual periódico (anual)
	1.2 Elaborar Plano de Desenvolvimento Individual periódico (anual)
	1.3 Criar trilhas de capacitação e/ou reciclagem específicas
	1.4 Promover espaços para comunicação aberta entre gestão e servidores, no mínimo garantindo: a. Reuniões gerais periódicas; b. Pesquisas de clima.
2. Aperfeiçoar o processo de elaboração de instrumentos de planejamento e posterior execução	2.1 Garantir que o processo de planejamento aborde todos os aspectos relevantes para o atingimento dos objetivos de AUDI
	2.2 Reestruturação de AUDI adequando estrutura formal às principais atividades de AUDI
	2.3 Criar estrutura de alarmes de auditoria
	2.4 Identificar informações adequadas para monitoramento contínuo e subsídio a trabalhos de AUDI
	2.5 Considerar alterações nos objetivos da alta gestão para revisões do PAINT
3. Promover a melhoria contínua da qualidade dos trabalhos	3.1 Implementar processo de avaliação de qualidade dos trabalhos
	3.2 Instituir responsabilidade por revisão periódica e renovação dos manuais e normativos
	3.3 Instituir avaliação de fatores que contribuíram para presença ou ausência de benefícios nos trabalhos
	3.4 Manter os principais papéis de trabalho cadastrados no e-CGU

4. Produzir e disponibilizar dados sobre AUDI para a tomada de decisões	4.1 Avaliação de desempenho no ano de referência no RAINT e revisão da capacidade de cumprimento do PAINT em curso
	4.2 Instituir processo de avaliação abrangente do ano anterior, visando proposição de planos de ação de correções e melhorias e elaboração do RAINT
5. Desenvolver metodologia de mensuração de benefícios	5.1 Estabelecer e implementar rotina de mensuração de benefícios
	5.2 Pesquisar e acompanhar as metodologias de mensuração de benefícios utilizadas no setor público
6. Sistematizar elaboração de orçamento	6.1 Realizar anualmente levantamento dos recursos necessários para a execução dos trabalhos de AUDI e para o alcance dos objetivos estratégicos de AUDI
	6.2 Elaborar histórico de despesas e custos associados à AUDI
7. Intensificar uso de ferramentas digitais para comunicação rápida com Unidades	7.1 Disponibilizar às Unidades suporte técnico para uso do e-CGU
	7.2 Ampliar painéis de informações e outros usos do e-CGU para Unidades
8. Divulgar AUDI e construir relacionamentos institucionais	8.1 Participar de eventos do CONACI
	8.2 Promover ações para a divulgação de AUDI
	8.3 Fomentar a transparência ativa de AUDI
	8.4 Desenvolver metodologia de cálculo de Índice de Percepção

8. INDICADORES E METAS

Com o intuito de fornecer ferramentas de gestão que permitam monitorar, avaliar e melhorar o desempenho de AUDI no atingimento de seus Objetivos Estratégicos no período de 2026 a 2029, elaborou-se os seguintes Indicadores e Metas¹⁶:

8.1 Indicador de Disponibilidade de Trilhas de Capacitação (ITC)

ITC = % de cumprimento das etapas de disponibilização* de nova Trilha de Capacitação até 31 de dezembro de cada ano

Data de apuração: 31 de dezembro de cada ano.

Metas	2026	2027	2028	2029
	100%** de Nova Trilha***	100% de Nova Trilha	100% de Nova Trilha	100% de Nova Trilha

* A trilha será considerada disponibilizada após a conclusão das seguintes etapas:

- 1- Seleção dos cursos/literatura
- 2- Treinamento piloto de 1 educando
- 3- Aprovação pelo Auditor Geral

** Meta = cumprimento de 100% das etapas (3) de disponibilização de uma Nova Trilha de Capacitação por ano. Para fins de apuração do indicador, caso o cumprimento seja parcial, adotar-se-á a seguinte mensuração:

- Conclusão até a etapa 1: 40%
- Conclusão até a etapa 2: 80%
- Conclusão até a etapa 3: 100%

*** Tema selecionado na elaboração do Planejamento Anual

¹⁶ Indicadores e Metas referentes às atividades de Auditoria Interna (avaliação e consultoria). As atividades de apuração estão sendo reestruturadas e, por conta disso, não irão compor os Indicadores e Metas do PNAG 2026-2029.

8.2 Indicador de Capacitação e Treinamento (ICT)

$$ICT = \left(\frac{\text{Nº de servidores de AUDI que cumpriram 40 horas de capacitação *}}{\text{Nº de servidores de AUDI**}} \right) \times 100 (\%)$$

* Capacitação conforme autorização da chefia imediata

** Servidores de AUDI: Servidores ativos em 31/dez. e em exercício há no mínimo 03 meses em AUDI

Data de apuração: 31 de dezembro de cada ano.

Metas	2026	2027	2028	2029
	100 %	100 %	100 %	100 %

8.3 Indicador de Frequência de Comunicação (IFC)

IFC = Número mínimo de reuniões gerais realizadas no ano + Número mínimo de pesquisas de satisfação dos servidores de AUDI no ano

Data de apuração: 31 de dezembro de cada ano.

Metas	2026	2027	2028	2029
	4 reuniões gerais 1 pesquisa	4 reuniões gerais 1 pesquisa	4 reuniões gerais 1 pesquisa	4 reuniões gerais 1 pesquisa

8.4 Indicador do IA-CM nível 02 (IN2)

$$IN2 = \frac{\text{Quantidade de Atividades Essenciais existentes e institucionalizadas do nível 2}}{56*} \times 100 (\%)$$

* Quantidade total de Atividades Essenciais do nível 2

Período de apuração: 31 de maio de cada ano.

Metas	2026	2027	2028	2029
	100%	100%	100%	100%

8.5 Indicador do IA-CM nível 03 (IN3)

$$IN3 = \frac{\text{Quantidade de Atividades Essenciais existentes e institucionalizadas do nível 3}}{89*} \times 100 (\%)$$

* Quantidade total de Atividades Essenciais do nível 3

Período de apuração: 31 de maio de cada ano.

Metas	2026	2027	2028	2029
	10%	20%	30%	35%

8.6 Indicador de Avaliação dos Trabalhos (IAT)

IAT = % de atendimento aos itens da lista de requisitos* a serem observados na Avaliação da Qualidade dos trabalhos de auditoria finalizados no ano**

* Anexo I da Portaria CGM nº 66 de 27 de dezembro de 2023¹⁷

** Conclusão no Sistema e-CGU e iniciados após implementação do atual Manual Operacional de Auditoria (dez./2023)¹⁸

Período de apuração: 31 de dezembro de cada ano.

¹⁷ SÃO PAULO (Município). Portaria CGM nº 66 de 27 de dezembro de 2023. Dispõe sobre a Avaliação da Qualidade dos trabalhos de auditoria da Auditoria Geral do Município de São Paulo. São Paulo, SP: Legislação Municipal, Controladoria Geral do Município, 27 dez. 2023. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-controladoria-geral-do-municipio-cgm-66-de-27-de-dezembro-de-2023>. Acesso em: 19 ago. 2025.

¹⁸ SÃO PAULO (Município). Controladoria Geral do Município – Auditoria Geral do Município. Manual Operacional de Auditoria - MO-02 rev. São Paulo, 2023. Disponível em: https://drive.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/controladoria_geral/Manual_Operacional_Auditoria_MO-02_publicacao_28_12_2023.pdf. Acesso em: 19 ago. 2025.

Metas	2026	2027	2028	2029
	95%	100%	100%	100%

8.7 Indicador de Participação em Eventos (IPEv)¹⁹

IPEv = Quantidade de participações em eventos anuais relacionados à auditoria interna

Data de apuração: 31 de dezembro de cada ano.

Metas	2026	2027	2028	2029
	1	1	1	1

8.8 Indicador de ações de divulgação de AUDI (IAD)

IAD = Número de ações voltadas a dar maior visibilidade à atuação de AUDI (por ano)

Data de apuração: 31 de dezembro de cada ano.

Metas	2026	2027	2028	2029
	5	5	5	5

¹⁹ Indicador presente no Planejamento Estratégico da CGM SP 2024-2026. São Paulo, 2024. Disponível em: https://drive.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/controladoria_geral/PlanejamentoEstrategicovf_publicacao_10_06_2024.pdf. Acesso em: 24 jun. 2025.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília: TCU, 2020. Disponível em: <https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/referencial-basico-de-governanca-organizacional.pdf>. Acesso em: 26 maio 2025.

SÃO PAULO (Município). **Decreto nº 56.130, de 26 de maio de 2015**. Institui, no âmbito do Poder Executivo, o Código de Conduta Funcional dos Agentes Públicos e da Alta Administração Municipal. São Paulo, SP: Legislação Municipal, Secretaria do Governo Municipal, 26 maio 2015. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-56130-de-26-de-maio-de-2015>. Acesso em: 29 maio 2025.

SÃO PAULO (Município). **Decreto nº 58.426, de 18 de setembro de 2018**. Regulamenta a Lei Federal nº 13.460, de 26 de junho de 2017, dispondo sobre a atuação dos responsáveis por ações de ouvidoria e a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário de serviços públicos; transfere a Coordenadoria de Defesa do Usuário do Serviço Público Municipal – CODUSP para a Controladoria Geral do Município; institui a Política Municipal de Atendimento ao Cidadão, no âmbito da Cidade de São Paulo; revoga os dispositivos que especifica. São Paulo, SP: Legislação Municipal, Casa Civil, 18 set. 2018. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-58426-de-18-de-setembro-de-2018>. Acesso em: 09 dez. 2024.

SÃO PAULO (Município). **Decreto nº 59.496, de 8 de junho de 2020**. Regulamenta o artigo 53 da Lei Orgânica do Município de São Paulo, bem como dispositivos das Leis nº 15.764, de 27 de maio de 2013, e nº 16.974, de 23 de agosto de 2018, dispondo sobre o sistema de controle interno municipal, a organização e o funcionamento da Controladoria Geral do Município, a adoção de medidas administrativas para transparência e controle, e o Programa de Integridade e Boas Práticas, para a prevenção da corrupção. São Paulo, SP: Legislação Municipal, Casa Civil, 8 jun. 2020. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-59496-de-8-de-junho-de-2020>. Acesso em: 09 dez. 2024.

SÃO PAULO (Município). **Decreto nº 62.809 de 3 de outubro de 2023**. Dispõe sobre a reorganização da Controladoria Geral do Município – CGM e altera o quadro de cargos de provimento em comissão do órgão, bem como introduz alterações e revoga disposições do Decreto nº 59.496, de 8 de junho de 2020. São Paulo, SP: Legislação Municipal, Secretaria do Governo Municipal, 3 out. 2023. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-62809-de-3-de-outubro-de-2023>. Acesso em: 09 dez. 2024.

SÃO PAULO (Município). **Lei nº 15.764, de 27 de maio de 2013**. Dispõe sobre a criação e alteração da estrutura organizacional das Secretarias Municipais que especifica, cria a Subprefeitura de Sapopemba e institui a Gratificação pela Prestação de Serviços de Controladoria. São Paulo, SP: Legislação Municipal, Secretaria do Governo Municipal, 27 maio 2013. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/lei-15764-de-27-de-maio-de-2013>. Acesso em: 09 dez. 2024.

SÃO PAULO (Município). **Lei nº 16.974, de 23 de agosto de 2018.** Dispõe sobre a organização da Administração Pública Municipal Direta, a criação, alteração de denominação e extinção dos órgãos que especifica, bem como a criação e alteração de cargos de provimento em comissão e de funções de confiança. São Paulo, SP: Legislação Municipal, Casa Civil, 23 ago. 2018. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/lei-16974-de-23-de-agosto-de-2018>. Acesso em: 09 dez. 2024.

SÃO PAULO (Município). **Lei nº 17.273, de 14 de janeiro de 2020.** Organiza a Política Municipal de Prevenção da Corrupção, cria o Conselho Municipal de Transparência e Controle Social, cria o Fundo Municipal de Prevenção e Combate à Corrupção, altera as Leis nº 8.989, de 29 de Outubro de 1979, nº 15.764, de 27 de maio de 2013, e dá outras providências. São Paulo, SP: Legislação Municipal, Casa Civil, 14 jan. 2020. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/lei-17273-de-14-de-janeiro-de-2020>. Acesso em: 09 dez. 2024.

SÃO PAULO (Município). **Portaria CGM nº 66 de 27 de dezembro de 2023.** Dispõe sobre a Avaliação da Qualidade dos trabalhos de auditoria da Auditoria Geral do Município de São Paulo. São Paulo, SP: Legislação Municipal, Controladoria Geral do Município, 27 dez. 2023. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-controladoria-geral-do-municipio-cgm-66-de-27-de-dezembro-de-2023>. Acesso em: 19 ago. 2025.

SÃO PAULO (Município). **Portaria CGM nº 76, de 31 de dezembro de 2024.** Dispõe sobre o Estatuto de Auditoria Interna da Cidade de São Paulo, elaborado de forma aderente aos elementos mandatórios das Normas Globais de Auditoria Interna. São Paulo, SP: Legislação Municipal, Controladoria Geral do Município, 30 dez. 2024. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-controladoria-geral-do-municipio-cgm-76-de-31-de-dezembro-de-2024>. Acesso em: 29 maio 2025.

SÃO PAULO (Município). Controladoria Geral do Município. **Organograma e Estrutura Administrativa.** São Paulo, SP: Prefeitura de São Paulo, 6 maio 2024. Disponível em: https://prefeitura.sp.gov.br/web/controladoria_geral/w/acesso_a_informacao/149594. Acesso em: 22 maio 2025.

SÃO PAULO (Município). Controladoria Geral do Município. **Planejamento Estratégico 2024-2026.** São Paulo, 2024. Disponível em: https://drive.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/controladoria_geral/PlanejamentoEstrategicovf_publicacao_10_06_2024.pdf. Acesso em: 22 maio 2025.

SÃO PAULO (Município). Controladoria Geral do Município – Auditoria Geral do Município. **Manual Operacional de Auditoria - MO-02 rev.** São Paulo, 2023. Disponível em: https://drive.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/controladoria_geral/Manual_Operacional_Auditoria_MO-02_publicacao_28_12_2023.pdf. Acesso em: 22 maio 2025.

SÃO PAULO (Município). Controladoria Geral do Município – Coordenadoria de Auditoria Geral. **Plano de Negócios da Auditoria Interna – PNAI 2021-2024.** São Paulo, 2022. Disponível em: https://drive.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/controladoria_geral/PNAI_2021_2024_publicacao_30_11_2022.pdf. Acesso em: 28 maio 2025.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **IPPF – Guia Prático - Desenvolvendo o Plano Estratégico de Auditoria Interna**. São Paulo, 2012. Disponível em:
<https://iiabrasil.org.br/korbillload/upl/ippf/downloads/developingthein-ippf-00000001-24012018102029.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2025.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **Modelo das Três Linhas do IIA 2020 – Uma atualização das Três Linhas de Defesa**. São Paulo, 2020. Disponível em:
<https://iiabrasil.org.br/korbillload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20072020131817.pdf>. Acesso em: 22 maio 2025.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **Normas Globais de Auditoria Interna – Rascunho para Comentários Públicos de 2023**. São Paulo, 2023. Disponível em:
<https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/ippf/public-comment-draft/iia-global-internal-audit-standards-public-comment-draft-portuguese-b.pdf>. Acesso em: 22 maio 2025.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (Normas)**. São Paulo, 2012. Disponível em:
<https://iiabrasil.org.br/korbillload/upl/ippf/downloads/normasinternaci-ippf-00000001-02042018191815.pdf>. Acesso em: 22 maio 2025.