

Fortalecendo a qualidade na auditoria interna para promover a integridade pública: o papel do programa de gestão e melhoria da qualidade do DenaSUS¹

Strengthening quality in internal audit to promote public integrity: the role of the DenaSUS quality management and improvement program

Fortalecimiento de la calidad en la auditoría interna para promover la integridad pública: el papel del programa de gestión y mejora de la calidad del DenaSUS

Aparecida Dantas de Almeida Medeiros, Alexandre Alves Rodrigues, Edna Magali de Oliveira Deolindo, Rafael Hohenfeld Macedo dos Santos e Renaldo Vasconcelos da Ponte

<https://doi.org/10.36428/revistadacgu.v16i30.735>

Resumo: A integridade pública é um elemento central da boa governança e da legitimidade institucional, especialmente em ambientes complexos como o Sistema Único de Saúde (SUS). Este artigo analisa como a implementação do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade da Auditoria Interna (ProQuali), pelo Departamento Nacional de Auditoria do SUS (DenaSUS), pode fortalecer a auditoria interna como instrumento de promoção da integridade. Com base em referenciais normativos, teóricos e práticos, o estudo examina o papel estratégico do “Tom do Topo”, a conformidade com normas internacionais de auditoria e os desafios enfrentados durante a implementação do ProQuali. Os resultados indicam que o programa contribui para institucionalizar práticas qualificadas de auditoria, alinhadas à ética, transparência e geração de valor público, sendo uma experiência potencialmente replicável em outras esferas do SUS.

Palavras-chave: ética; qualidade; integridade; auditoria interna; SUS.

Abstract: Public integrity is a central element of good governance and institutional legitimacy, especially in complex environments such as the Brazilian Unified Health System (SUS). This article analyzes how the implementation of the Internal Audit Quality Management and Improvement Program (ProQuali), led by the National Department of SUS Audit (DenaSUS), can strengthen internal auditing as a tool for promoting integrity. Based on normative, theoretical, and practical frameworks, the study examines the strategic role of the “Tone at the Top,” compliance with international auditing standards, and the challenges faced during ProQuali’s implementation. The results indicate that the program contributes to institutionalizing qualified auditing practices aligned with ethics, transparency, and the generation of public value, making it a potentially replicable experience in other areas of SUS.

Keywords: ethics; quality; integrity; internal audit; SUS.

1. Artigo submetido em 27/03/2024 e aceito em 19/05/2025.

Resumen: La integridad pública es un elemento central de la buena gobernanza y de la legitimidad institucional, especialmente en entornos complejos como el Sistema Único de Salud de Brasil (SUS). Este artículo analiza cómo la implementación del Programa de Gestión y Mejora de la Calidad de la Auditoría Interna (ProQuali), liderado por el Departamento Nacional de Auditoría del SUS (DenaSUS), puede fortalecer la auditoría interna como herramienta para promover la integridad. Basado en marcos normativos, teóricos y prácticos, el estudio examina el papel estratégico del “Tono desde la Cúpula”, el cumplimiento de las normas internacionales de auditoría y los desafíos enfrentados durante la implementación del ProQuali. Los resultados indican que el programa contribuye a institucionalizar prácticas de auditoría calificadas, alineadas con la ética, la transparencia y la generación de valor público, constituyéndose en una experiencia potencialmente replicable en otras áreas del SUS.

Palabras clave: ética; calidad; integridad; auditoría interna; SUS.

INTRODUÇÃO

A integridade pública é um princípio fundamental para a confiança dos cidadãos nas instituições governamentais. Portanto, cabe aos órgãos públicos atuarem estrategicamente para promover práticas que elevem os padrões de conduta e integridade na cultura institucional. No contexto do Sistema Único de Saúde (SUS), esse desafio adquire relevância diante da complexidade da gestão e da necessidade de garantir o uso adequado dos recursos públicos.

Entre os fatores essenciais para o fortalecimento da integridade institucional, destaca-se o Tom do Topo (*Tone at the Top*), que representa o conjunto de valores, decisões e práticas expressos pelas instâncias superiores de liderança, com reflexos diretos no ambiente de controle e na cultura organizacional. No âmbito da Administração Pública Federal, esse compromisso está normativamente respaldado por instrumentos como o Decreto nº 9.203/2017, que estabelece a política de governança, e o Decreto nº 11.529/2023, que institui o Sistema de Integridade Pública.

As unidades de auditoria interna ocupam posição estratégica nesse contexto, pois, além de exercerem função avaliativa independente, têm o potencial de influenciar positivamente o ambiente de controle e os compromissos organizacionais com a integridade. Para que esse papel seja efetivo, é necessário garantir a qualidade técnica, a padronização de práticas e o aprimoramento contínuo dos processos de auditoria. Em consonância com essa agenda, o Departamento Nacional de Auditoria do SUS (DenaSUS), do Ministério da Saúde, criou o

Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade da Auditoria Interna (ProQuali), com o objetivo de fortalecer a auditoria interna do SUS, alinhando-a aos princípios da boa governança, aos padrões profissionais internacionais e à promoção da integridade pública.

O ProQuali baseia-se nas diretrizes das Normas Globais de Auditoria Interna (The IIA, 2024), que recomendam a implementação de um Programa de Avaliação e Melhoria da Qualidade para aferir a eficácia das auditorias, a conformidade com as normas e o impacto das recomendações. O programa busca institucionalizar atividades permanentes de avaliação e melhoria contínua, a exemplo do que já ocorre em órgãos como a Controladoria-Geral da União (CGU).

Considerando essa contextualização, este estudo objetiva analisar como a implementação do ProQuali pode contribuir para fortalecer a auditoria interna na promoção da integridade no Sistema Único de Saúde (SUS). Busca-se compreender de que maneira a adoção do Programa de Qualidade pode consolidar práticas de auditoria alinhadas à integridade na gestão pública. Para isso, são examinados os principais desafios e avanços observados ao longo de sua implementação, o grau de alinhamento do ProQuali às normas internacionais de auditoria e seu potencial de replicabilidade em outras esferas de gestão do SUS, com foco em seu papel no fortalecimento da auditoria interna como instrumento de promoção da boa governança no SUS. Articula-se, portanto, análise documental de normativos institucionais, avaliação técnica de relatórios de auditoria e procedimentos de benchmarking com experiências de outras unidades de auditoria interna governa-

mental. Esse conjunto metodológico visa identificar avanços, limitações e condicionantes institucionais para a consolidação do ProQuali como mecanismo de fortalecimento da integridade no âmbito do SUS.

O artigo está organizado em seis seções. A seção 1 apresenta uma reflexão sobre a qualidade da entrega dos serviços na Administração Pública Federal, com discussão dos princípios e das práticas que orientam a gestão pública e sua relação com a auditoria interna. A 2 aborda a relação entre integridade e programas de qualidade na auditoria interna, com destaque para a importância da conformidade com normas e padrões éticos para garantir a transparência e a eficácia da gestão pública. Na seção 3, é feita uma contextualização histórica sobre a auditoria no SUS e o papel do DenaSUS, para compreender o cenário em que o ProQuali foi implementado. A 4 descreve os métodos adotados para a elaboração do estudo, com ênfase no processo de concepção e execução do ProQuali, e abordagem qualitativa baseada na análise de documentos institucionais. A seção 4.1 discute o ProQuali no contexto do DenaSUS, detalhando como o programa foi estruturado e seus principais objetivos. Na seção 5, são apresentados os resultados e a discussão, que destacam os avanços e desafios da implementação do Programa, assim como os benefícios já observados, como o fortalecimento da integridade na auditoria interna do SUS. Por fim, a seção 6 oferece a conclusão do estudo, que realça o ProQuali como uma experiência exitosa com potencial replicação de boas práticas em outras esferas do Sistema Nacional de Auditoria (SNA) com vista ao aprimoramento da gestão pública e à promoção da integridade no SUS.

1. A QUALIDADE DA ENTREGA DOS SERVIÇOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

A busca pela qualidade na administração pública está diretamente relacionada à necessidade de entregar serviços com eficiência, eficácia e efetividade, em conformidade com as expectativas da sociedade e os princípios constitucionais da administração pública. De forma geral, qualidade pode ser entendida como a capacidade de satisfazer requisitos estabelecidos e atender às necessidades dos cidadãos como usuários dos serviços. A Organização Internacional de Normalização (ISO), por meio da norma ABNT ISO 9000:2015, amplia esse entendimento ao

afirmar que: “A qualidade dos produtos e serviços de uma organização é determinada pela capacidade de satisfazer os clientes e pelo impacto pretendido e não pretendido nas partes interessadas pertinentes.” (ABNT, 2015, p. 5).

No contexto público, essa definição adquire contornos específicos, uma vez que os requisitos são determinados não apenas por normas legais e administrativas, mas também pelas expectativas sociais quanto ao desempenho e ao valor público gerado pelos serviços prestados. Segundo Juran e Gryna (1991), a qualidade também pode ser definida como adequação ao uso. Isso reforça a ideia de que a eficácia na entrega de bens e serviços deve ser medida pela sua capacidade de atender às necessidades reais dos cidadãos. Assim, os conceitos da qualidade aplicados ao setor público extrapolam a simples padronização de processos e envolvem dimensões como transparência, legitimidade, *accountability* e foco no cidadão. Na esfera federal, um marco importante na institucionalização da qualidade foi o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), instituído em 2005, com o objetivo de promover a excelência na gestão pública. O programa incorporou princípios da gestão da qualidade total, adaptando-os ao contexto da administração pública. Suas práticas envolviam a autoavaliação institucional, o uso do Modelo de Excelência da Gestão Pública (MEGP), e a promoção da participação cidadã, responsabilidade social e aprendizagem organizacional (Brasil, 2009).

Tais práticas representaram um esforço de alinhamento entre a gestão pública tradicional e os fundamentos do modelo gerencial, que defende maior ênfase em resultados, descentralização administrativa e controle por desempenho, em contraposição ao modelo burocrático, centrado em processos formais e hierarquia rígida (Bresser-Pereira, 1998). Enquanto o modelo burocrático weberiano prioriza a conformidade normativa e a impessoalidade como garantia de justiça e previsibilidade, o modelo gerencial introduz a lógica da eficiência e da orientação a resultados, inspirado em práticas do setor privado.

Nesse cenário, o GesPública surgiu como uma proposta híbrida, que buscava preservar os princípios republicanos da administração pública ao mesmo tempo em que incorporava mecanismos de avaliação de desempenho e melhoria contínua típicos da gestão da qualidade. Suas diretrizes dialo-

gavam diretamente com os princípios da ISO 9001, como a gestão por processos, a abordagem sistêmica, o foco no cidadão e a melhoria contínua.

Contudo, apesar de seus avanços, o GesPública foi revogado formalmente pelo Decreto nº 9.094/2017 (Brasil, 2017c), o que encerrou seu marco regulatório sem, no entanto, eliminar a presença dos seus princípios na gestão pública federal. Esses fundamentos foram absorvidos e reconfigurados por outros normativos, com destaque para o Decreto nº 9.203/2017, que instituiu a Política de Governança da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional. Esse novo marco normativo estabelece princípios como capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, responsabilidade e transparência, e reforça a importância de práticas de gestão de riscos, controles internos, avaliação de desempenho organizacional e prestação de contas.

Além disso, documentos estratégicos como a Estratégia de Governo Digital estabelecidos pelo Decreto nº 10.332/2020 (Brasil, 2020) e os referenciais emitidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU) vêm promovendo a incorporação sistemática de práticas de qualidade, governança e foco no cidadão. Assim, mesmo com a extinção do GesPública, observa-se uma continuidade e aprofundamento dos seus princípios sob novos marcos normativos e institucionais, que refletem a maturidade da administração pública brasileira na consolidação de uma cultura de excelência, integridade e entrega de valor público, com foco em resultados, *accountability* e satisfação do cidadão.

2. RELAÇÃO ENTRE INTEGRIDADE E PROGRAMAS DE QUALIDADE NA AUDITORIA INTERNA

A integridade pública tem sido reconhecida como um dos pilares fundamentais da boa governança e da qualidade na administração. Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), refere-se ao alinhamento consistente com princípios éticos, normas e valores voltados à priorização do interesse público em detrimento de interesses privados, tanto na formulação quanto na implementação de políticas (OCDE, 2017). Essa concepção amplia o entendimento tradicional de integridade, antes restrito ao combate à corrupção, passando a abarcar um conjunto de comportamentos,

práticas e estruturas institucionais que promovem a ética, a imparcialidade e a transparência nos processos administrativos. Assim, ela não é apenas uma obrigação moral, mas um elemento estratégico para assegurar a legitimidade das decisões públicas e a confiança nas instituições.

Nesse contexto, a qualidade da auditoria interna é um conceito multifacetado, que vai além do cumprimento de normas e regulamentações. Reflete a capacidade da organização de realizar avaliações e aconselhamentos independentes e objetivos, contribuindo para o aprimoramento das operações e para a governança. Como define o Instituto de Auditores Internos (IIA), trata-se de uma atividade de avaliação e consultoria que visa agregar valor e melhorar os processos da organização (The IIA, 2017b). A qualidade da auditoria não pode ser dissociada dos princípios éticos. A integridade organizacional exige que os envolvidos nos processos decisórios ajam de forma transparente, honesta e responsável. A auditoria, nesse sentido, fortalece a integridade institucional ao avaliar criticamente a execução das políticas públicas e identificar falhas ou desvios.

A adoção de mecanismos formais de avaliação e aprimoramento, como o Programa de Garantia e Melhoria da Qualidade (*Quality Assurance and Improvement Program – QAIP*), torna-se, portanto, essencial. De acordo com o The IIA (2017b), um QAIP eficaz deve assegurar conformidade com a definição de auditoria interna, o código de ética e as normas internacionais, promovendo uma atuação ética e responsável. Tais práticas de avaliação contínua permitem ajustes e melhorias constantes. Um sistema robusto de controle da qualidade garante a contribuição efetiva da auditoria para a governança, mediante a identificação de riscos, conformidade com as leis e promoção de melhorias. Esses fatores são fundamentais para a integridade institucional e a geração de valor público, ao prevenir falhas e fomentar uma cultura de responsabilidade.

Nesse sentido, a implementação de um programa de melhoria da qualidade está alinhada ao conceito atual de integridade apresentado por Heywood & Kirby (2020), em *Public Integrity: from Corruption Rhetoric to Substantive Moral Idea*. Os autores destacam que uma instituição pública possui integridade quando demonstra uma disposição robusta para perseguir seu propósito de forma eficiente, respeitando as limitações da legitimidade e em consonância com

seus compromissos. Ao alinhar as práticas e ações da auditoria interna com um propósito institucional bem definido, o programa visa evitar discrepâncias e inconsistências na função, promovendo práticas éticas e transparentes, que sejam moralmente justificáveis e socialmente aceitáveis. Isso fortalece a confiança do público na instituição e reforça sua legitimidade para alcançar os objetivos institucionais, contribuindo para a melhoria da governança e a capacidade de servir ao interesse público.

Contudo, esse processo só se mostra eficaz quando há um comprometimento claro da liderança, o chamado “*tone at the top*”. O conceito de Tom do Topo (TdT) tem ganhado destaque nos estudos sobre governança e auditoria, sendo caracterizado como o conjunto de políticas, procedimentos e atitudes da alta administração, voltados à promoção da integridade e ao fortalecimento do ambiente de controle. Essas práticas visam orientar condutas éticas e reduzir desvios em toda a organização, buscando o alcance de seus objetivos (Hansen et al., 2009; The IIA, 2009; Warren, 2015).

O TdT foi utilizado pela primeira vez pela *National Commission on Fraudulent Financial Reporting*, em 1987, para analisar o sistema de relatórios financeiros e mitigar fraudes (National Commission on Fraudulent Financial Reporting, 1987). Desde então, vem sendo reconhecido como um componente essencial da postura ética da governança, estabelecendo padrões de conduta em toda a instituição (Santos et al., 2023). Assim, a auditoria interna ocupa um espaço estratégico, pois contribui diretamente para a promoção e avaliação da governança quando bem estruturada. Uma auditoria de alta qualidade deve produzir análises independentes, comunicar achados e recomendações, não apenas sobre riscos e controles, mas também sobre o próprio sistema de governança, influenciando a melhoria do TdT (Santos et al., 2023)

3. CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA SOBRE AUDITORIA E O DENASUS

O impacto da auditoria resulta de uma construção histórica, com diferentes compreensões sobre a origem da função. Segundo O'Reilly et al. (1990), a auditoria surgiu para subsidiar a área contábil e, no século XII d.C., foi reconhecida enquanto especialidade. No campo da saúde coletiva, o Canadá e

a Inglaterra foram os primeiros países a desenvolver auditorias em sistemas públicos de saúde. O Canadá, mediante a construção do Relatório Flexner, indicava a necessidade de avaliação e controle da formação e exercício profissional médico. Já a Inglaterra, segundo Reis et al. (1990), diante do aumento exponencial da demanda por serviços de saúde no National Health Service (NHS) e das limitações de recursos disponíveis, foi obrigada a adotar medidas de otimização de gastos. Para alguns autores, a auditoria do setor público foi moldada como uma tendência do movimento neoliberal, fundamentada nos princípios de *governance*, *control* e *accountability* (Powel, 1997, p. 10). Já nos países em desenvolvimento, as auditorias surgiram sob a ordem do Banco Mundial, baseadas em parâmetros rígidos, como instrumento para o aprimoramento da gestão pública.

Estudos de Medeiros (2011) apontam que a auditoria pública de saúde do Brasil surgiu vinculada ao Instituto Nacional de Assistência Médica e Previdência Social (INAMPS) enquanto atividade médica e contábil com objetivo de acreditação e autorização de contas hospitalares cobradas por meio da Autorização de Internação Hospitalar (AIH). Com a extinção do INAMPS em 1993 e a consequente criação do SUS, as atividades de auditorias foram reestruturadas, com a instituição do Sistema Nacional de Auditoria do SUS (SNA). No entanto, para a autora, as atividades de auditoria conservaram o perfil autorizador de procedimentos de saúde, característico de uma função regulatória.

O SUS, por sua vez, configura-se como um “conjunto de relações políticas, econômicas e institucionais que se concretizam em organizações, regras e serviços responsáveis pela condução dos processos referentes à saúde de uma dada população” (Giovannella et al. 2012, p. 154). Na sua conformação, há a presença de diversos atores em disputa de poder e recursos, já que o setor saúde no Brasil é considerado um “vigoroso setor de atividade econômica” (Giovannella et al. 2012, p. 138). Assim, torna-se relevante a discussão sobre o papel da auditoria do SUS na composição das estruturas de governança do Estado, que, aliada à participação social e à descentralização da gestão da saúde pública, fortalece a democratização da saúde e a gestão do SUS nas três esferas de governo (federal, estadual, distrital e municipal).

Nesse contexto, o DenaSUS foi instituído na estrutura organizacional do Ministério da Saúde por

meio da Lei nº 8.689 de 27 de julho de 1993 (Brasil, 1993) e o Decreto nº 1651 de 28 de setembro de 1995 (Brasil, 1995), que regulamenta o SNA, dentre outras competências, estabeleceram que o órgão passaria a exercer o papel de órgão central deste Sistema, implementado de forma descentralizada nas três esferas de gestão do SUS, com o objetivo de monitorar a conformidade na aplicação dos recursos da saúde entre os entes federados. Importa destacar que, a exemplo do ano de 2021, a dotação orçamentária para o Ministério da Saúde foi autorizada em valor total de R\$200,6 bilhões, o que representa um significativo desafio ao DenaSUS no que diz respeito à priorização das auditorias baseadas em riscos, à manutenção e melhoria de qualidade e à abrangência da realização de atividades, considerando as limitações de recursos do Departamento. De acordo com o Relatório Anual de Auditoria de 2021, o Departamento auditou o montante de R\$1.336.873.787,78 (um bilhão, trezentos e trinta e seis milhões, oitocentos e setenta e três mil, setecentos e oitenta e sete reais e setenta e oito centavos) referente a apenas uma ação nacional de auditoria sobre a aplicação de recursos federais pelas Santas Casas e Hospitais Filantrópicos destinados ao enfrentamento da pandemia da COVID-19.

Conforme o Decreto nº 11.798, de 28 de novembro de 2023 (Brasil, 2023b), o DenaSUS está posicionado como órgão de assessoria direta e imediata ao Ministro. A estrutura do Departamento é composta por quatro Coordenações-Gerais, com suas respectivas coordenações, vinte e seis Serviços de Auditoria distribuídos nos estados do Brasil, além de uma Seção de Auditoria localizada no Distrito Federal. O efetivo de trabalho do DenaSUS é formado por 456 servidores. Essa estrutura abrangente e integrada é fundamental para a execução das atividades de auditoria em todo o território nacional.

Por meio da análise dos normativos institucionais, o DenaSUS atua como um avaliador dos princípios que regem o SUS, com o objetivo de assegurar que os recursos sejam utilizados adequadamente e que os serviços de saúde sejam prestados de maneira eficaz à população. Para alcançar esse objetivo, o Departamento propõe melhorias nos processos de governança, gerenciamento de riscos, controles internos e integridade das políticas, programas, ações e serviços de saúde. Uma de suas principais atividades é a realização de auditorias de forma siste-

mática e disciplinada, que servem como um instrumento de avaliação e apoio à governança, permitindo identificar eventuais irregularidades, desperdícios ou deficiências nos processos de gestão. Além disso, regimentalmente, o Departamento coordena, orienta, apoia e promove a gestão do conhecimento sobre a auditoria interna no âmbito do SNA, assim como, sistematiza e padroniza seus procedimentos operacionais, com o objetivo de garantir a eficiência e uniformidade nas atividades de avaliação em todo o país.

Outro aspecto relevante do papel do DenaSUS, é a promoção da transparência e o estímulo ao controle social por meio da articulação com os Conselhos de Saúde para engajar a sociedade civil no acompanhamento e fiscalização das políticas e ações de saúde. A promoção do conhecimento e a busca por incorporação de inovações tecnológicas são realizadas por meio de intercâmbios nacionais e internacionais. Desse modo, cabe ao Departamento a premissa de disseminar a modernização dos métodos e práticas de auditoria, promovendo, nos componentes de auditoria nas esferas estaduais, municipais e distrital, ações, programas e projetos que incentivem o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para a qualidade das auditorias do SUS. Consequentemente, a partir desse arcabouço teórico e institucional, busca-se responder à pergunta central: como a implementação do ProQuali pode contribuir para fortalecer a auditoria interna na promoção da integridade no SUS? De modo mais específico, quais foram os principais desafios e avanços na implementação do Programa? Em que medida ele está alinhado às normas internacionais de auditoria? O ProQuali pode ser replicado em outras unidades do SUS?

4. MÉTODOS

Considerando-se o objetivo de analisar do papel do DenaSUS como promotor da integridade no SUS, este estudo primeiramente se baseia no exame das ações desenvolvidas pelo Departamento no âmbito da gestão da qualidade. Para isso, analisou-se a Portaria que instituiu o ProQuali, seu manual operacional e a estrutura regimental do DenaSUS. O objetivo central dessa etapa foi avaliar o potencial do Programa para fortalecer a atuação da auditoria interna como instrumento de promoção da integridade

no setor público, considerando as ações implementadas até agora para seu desenvolvimento.

Na sequência, realizou-se uma revisão de fontes bibliográficas e documentais disponíveis em bases públicas governamentais, incluindo legislações aplicáveis, diretrizes técnicas, manuais de auditoria do SUS, as Normas Globais de Auditoria do Instituto dos Auditores Internos (IIA) e o Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal (MOT). Também foi examinado o relatório produzido pelo DenaSUS sobre a avaliação da qualidade de 20 relatórios de auditoria encerrados em 2022. Esse trabalho teve por finalidade identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria, com base em critérios como clareza das informações, aderência aos padrões de auditoria governamental, consistência das análises e robustez das recomendações — elementos essenciais para a efetiva implementação de ações corretivas nas unidades auditadas.

Como complemento, desenvolveu-se uma análise comparativa com outros programas de gestão da qualidade na administração pública, especialmente iniciativas da CGU, de controladorias-gerais estaduais e da auditoria interna do Superior Tribunal de Justiça (STJ). Essa etapa teve como objetivo identificar boas práticas e parâmetros de referência adotadas de forma semelhante ao modelo implementado pelo DenaSUS.

Foram também analisadas ações do Departamento voltadas à disseminação da cultura da qualidade, com destaque para os webinários promovidos em 2023 — “Fortalecimento da capacidade interna da auditoria para agregação de valor no SUS” e “Pilares do futuro da auditoria” —, além de ações voltadas à sensibilização, conscientização interna e treinamento de auditores voltadas para a qualidade (publicação do *Boletim Qualidade em Evidência*, realização da 1ª Semana da Qualidade do DenaSUS e participação de servidores no curso virtual sobre Auditoria Interna na Perspectiva governamental promovido pela CGU).

Além disso, foi objeto de análise o plano de ação do ProQuali, que prevê a realização de autoavaliação do grau de maturidade do processo de auditoria, com base no Modelo de Capacidade de Auditoria Interna para o setor público (*IA-CM – Internal Audit Capability Model*), desenvolvido pelo IIA.

Importa destacar que este estudo enfrentou limitações decorrentes do estágio inicial de implementação do ProQuali, especialmente quanto à escassez de dados consolidados e à ausência de indicadores de desempenho. Por essa razão, a análise não pretende constituir um juízo de valor definitivo. Ao contrário, busca estabelecer uma linha de base para avaliações periódicas e futuras mensurações de impacto — sobretudo no que se refere ao potencial do Programa para consolidar o DenaSUS como instrumento de promoção da integridade na gestão pública de saúde.

4.1. O ProQuali/DenaSUS

Conforme a Portaria nº 3.130, de 30 de janeiro de 2024 (Brasil, 2024), o ProQuali possui como objetivos avaliar a qualidade das auditorias do DenaSUS, produzir informações gerenciais e promover a melhoria contínua das auditorias. O Programa visa desenvolver uma cultura de qualidade no âmbito das auditorias. Para isso, alinha-se às Instruções Normativas nº 1/2016 e nº 3/2017 (Brasil, 2016; 2017a), ao Decreto nº 9.203/2017 (Brasil, 2017b), ao IA-CM e à Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (IPPF), preconizada pelo IIA (The IIA, 2017a).

O ProQuali é composto por avaliações internas e externas que abrangem diferentes dimensões da atividade de auditoria. As avaliações internas têm como propósito verificar a conformidade da atuação do DenaSUS com os padrões normativos, éticos, técnicos e operacionais estabelecidos. Para isso, são utilizadas práticas padronizadas, como a aplicação de roteiros de verificação durante a execução das auditorias, questionários sobre a percepção dos auditores e das unidades auditadas, análise de indicadores gerenciais e verificação de conformidade dos processos. As avaliações periódicas, de caráter anual, são mais abrangentes e focam na identificação de oportunidades de aprimoramento nos processos de trabalho, incentivando uma cultura institucional voltada à melhoria contínua e à geração de valor agregado para o SUS. Complementarmente, está prevista a realização de avaliação externa, conduzida por entidade independente, com o objetivo de conferir maior legitimidade, objetividade e transparência ao processo de avaliação da qualidade.

Os resultados dessas avaliações devem ser sistematicamente consolidados e reportados anualmente ao Ministro de Estado da Saúde e ao Conselho Na-

cional de Saúde, por meio de relatório gerencial, alinhando-se ao princípio da transparência e ao fortalecimento do “Tom do Topo” como vetor estratégico para o fortalecimento do Departamento na promoção da integridade no SUS.

Conforme previsto na Portaria do DenaSUS, esse relatório deve contemplar, no mínimo, informações sobre o escopo, a frequência e os resultados das avaliações internas e externas realizadas; o nível de capacidade do DenaSUS conforme o IA-CM; as oportunidades de melhoria identificadas; as fragilidades que possam comprometer a qualidade da atividade de auditoria interna; os planos de ação corretivos eventualmente adotados; e o andamento das ações voltadas à melhoria contínua da auditoria.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos a partir da análise documental indicam que o ProQuali representa uma iniciativa estratégica com potencial significativo para fortalecer o papel do DenaSUS como promotor da integridade no SUS. A partir do exame da Portaria que institui o Programa, de seu Manual Operacional e da estrutura regimental do Departamento, observa-se um alinhamento do ProQuali aos referenciais normativos nacionais e internacionais de auditoria, o que reforça sua capacidade de induzir padrões mais elevados de desempenho e qualidade na função de auditoria do SUS.

A análise evidenciou a existência de fundamentos técnicos relevantes para a consolidação de uma cultura de qualidade, destacando-se:

- Orientações internas sobre a atuação da supervisão como mecanismo de fortalecimento da auditoria interna e a valorização dos papéis de trabalho como instrumento essencial para a qualidade técnica dos produtos de auditoria;
- Compartilhamento de informações sobre *soft skills*, reconhecendo sua importância para o desempenho das equipes;
- Criação da Comissão de Qualidade, como estrutura participativa voltada à promoção do engajamento dos auditores em todas as unidades do Departamento; e
- Realização da 1ª Semana da Qualidade da Auditoria, como marco institucional voltado a destacar a importância da qualidade da função auditoria no fortalecimento do SUS.

A partir da análise dos resultados da avaliação de reação dos participantes do webinar “Fortalecimento da Capacidade Interna da Auditoria para Agregação de Valor no SUS”, foi possível identificar uma percepção amplamente positiva, com 100% das respostas concentradas entre as opções “bom” e “excelente”. Esses dados reforçam a efetividade da ação no desenvolvimento de competências essenciais para a atuação no DenaSUS.

Adicionalmente, a análise do Boletim da 1ª Semana da Qualidade do DenaSUS evidenciou um elevado nível de envolvimento dos servidores e relatos positivos das equipes dos Serviços de Nacionais de Auditoria do SUS (SEAUDs), o que indica um ambiente organizacional mais sensível à importância da qualidade.

A análise do relatório de avaliação dos 20 relatórios de auditoria executados em 2022 demonstrou avanços importantes no reconhecimento de boas práticas — como a elaboração de matriz de planejamento, matriz de achados e a realização de reunião com a área finalística na fase de planejamento da auditoria. Também foram identificadas fragilidades que comprometem a efetividade das auditorias, para as quais foram recomendadas ações de melhoria, dentre elas.

- Inclusão no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), ações de capacitação em língua portuguesa e redação oficial, visando ao aprimoramento da comunicação nos relatórios;
- Realização de revisão mais aprofundada e sistemática dos relatórios antes de sua finalização, garantindo consistência e precisão das informações apresentadas, bem como recomendação para verificação da coerência e ordenação lógica do tom das recomendações (sobriedade) e da inteligibilidade geral do texto;
- Estabelecimento de padrão de estruturação, organização e armazenamento dos papéis de trabalho, assegurando sua rastreabilidade e referência às evidências e achados;
- Desenvolvimento de padrão que integre a comunicação dos critérios gerais de avaliação da auditoria à unidade auditada, ainda na fase de planejamento, conforme o KPA (processo chave) 2.1, item 3.3 do IA-CM;
- Realização de ações de treinamento para a identificação e análise mais abrangente de causas (inclu-

sive causas-raiz) e efeitos dos achados, tanto negativos quanto positivos;

- Definição, em manual, as características desejáveis das recomendações para garantir sua efetividade, incluindo que sejam monitoráveis, viáveis e voltadas à causa-raiz do problema; e
- Integração de metodologias baseadas em risco para elevar o nível significativo e construtivo do trabalho de auditoria interna no SUS.

A utilização de critérios para avaliar a clareza das informações dos relatórios, a aderência às normas e práticas de auditoria, a consistência das análises e a robustez das recomendações demonstra um esforço contínuo em direção à padronização técnica e ao aumento da qualidade dos produtos entregues pelo DenaSUS.

A comparação com programas similares, como os da CGU e de outras controladorias, evidenciou que o ProQuali está em consonância com as principais diretrizes de gestão da qualidade na auditoria interna governamental, mas carece ainda de institucionalização de algumas práticas consolidadas nesses órgãos, como a melhor padronização dos manuais técnicos de auditoria interna do SUS e consolidação de práticas necessárias para o fortalecimento da auditoria, de forma a possibilitar maior preparo técnico para a proposição de melhorias nos processos de gerenciamento de riscos, de controles internos, de integridade e de governança das políticas, dos programas, das ações e dos serviços para o aprimoramento da eficiência, da eficácia e da efetividade da gestão do SUS.

As Ações de sensibilização e disseminação da cultura da qualidade — como webinários, boletins informativos, eventos temáticos e treinamentos foram estratégias fundamentais para o fortalecimento do “Tom do Topo”, mas ainda precisam ser acompanhadas por mecanismos formais de monitoramento de sua efetividade.

Finalmente, embora o ProQuali contemple etapas essenciais, como avaliações periódicas, sua implementação ainda se encontra em fase inicial, exigindo mais tempo para seu pleno desenvolvimento. Isso limita, por ora, uma análise conclusiva sobre seu impacto no SUS. Diante desse cenário, o estudo indica que o ProQuali é promissor como instrumento de fortalecimento da integridade no SUS, mas sua consolidação depende do avanço na institucionalização das práticas avaliativas, do monitoramento sistemá-

tico dos resultados — incluindo a comparação entre as ações implementadas e eventuais mudanças nas atividades de auditoria com impacto direto nos seus resultados — e da implementação de medidas, pelas unidades auditadas, que contribuam para o fortalecimento da integridade no SUS. Além disso, requer a retroalimentação contínua das ações de melhoria e o engajamento efetivo dos servidores. Trata-se, portanto, de um processo em construção, cuja efetividade dependerá da persistência institucional e do comprometimento das lideranças com a cultura da qualidade e da integridade pública.

6. CONCLUSÃO

A implementação do ProQuali no DenaSUS representa um marco significativo no fortalecimento da auditoria do SUS, ao articular qualidade técnica, padronização de práticas e compromisso com a integridade. Ao alinhar-se às normas internacionais, como as diretrizes do IIA, e aos marcos normativos de governança pública, o Programa reafirma a relevância da auditoria como função estratégica para a boa governança, com foco em resultados, *accountability* e geração de valor público.

Ao longo do estudo, observou-se que o ProQuali contribui diretamente para institucionalizar uma cultura de avaliação contínua e melhoria da qualidade, ao mesmo tempo em que reforça o papel da auditoria na promoção de condutas éticas. Nesse sentido, o “Tom do Topo” — compreendido como a atuação exemplar e comprometida da alta liderança — constitui condição indispensável para que o ambiente de controle se consolide como um espaço de integridade e responsabilidade.

Contudo, é importante reconhecer os desafios e riscos associados à implementação do programa, como a resistência à mudança, as dificuldades na sensibilização, a participação e o compromisso dos envolvidos ao longo do tempo. Esses fatores exigem atenção e medidas de mitigação durante todo o processo. Ao identificar e enfrentar esses obstáculos, a unidade de auditoria interna pode maximizar as chances de sucesso na promoção da cultura de qualidade e excelência. O comprometimento contínuo com o monitoramento, a avaliação e a adaptação das estratégias de implementação são essenciais para garantir a sustentabilidade e a eficácia do ProQuali a longo prazo.

Outro aspecto relevante observado no estudo foi a necessidade de integração do ProQuali ao conjunto de políticas, procedimentos e atitudes institucionais adotados no DenaSUS, com o objetivo de fortalecer a integridade e o ambiente de controle. Isso não se limita à conformidade das auditorias com os padrões e normas estabelecidos. Considerando que o Programa possui potencial de fortalecer o papel da liderança ao promover um padrão ético e profissional nas atividades de auditoria interna, torna-se crucial assegurar o alinhamento das ações institucionais aos propósitos do Programa.

Portanto, é imprescindível que o DenaSUS esteja preparado para enfrentar os desafios por meio de uma abordagem estratégica e colaborativa, baseada na troca de experiências, na cooperação com outros órgãos governamentais e no desenvolvimento profissional contínuo. Essa abordagem, alinhada aos processos de desenvolvimento do ProQuali, tem potencial para gerar impactos positivos nos três níveis de gestão que compõem o SNA, promovendo a padronização dos processos de auditoria, a capacitação dos servidores e o fortalecimento da governança, dos controles internos e da integridade na gestão do SUS. Além disso, contribuirá para o aprimoramento da governança das políticas públicas de saúde, uma vez que, com as avaliações internas e externas previstas no Programa, o papel da auditoria do SUS será cada vez mais qualificado e terá maior confiabilidade nos resultados. Isso permitirá que as auditorias estejam mais alinhadas às necessidades da gestão do SUS, favorecendo a tomada de decisão, a correção de problemas e a melhoria contínua dos processos, com impactos diretos na eficiência do uso dos recursos e na efetividade dos serviços prestados à população.

Cabe ressaltar que, à medida que o Programa se desenvolve, análises mais aprofundadas poderão ser realizadas para avaliar sua efetividade. Aspectos como o impacto na cultura organizacional, a evolução da conformidade com os padrões de auditoria,

a melhoria no desempenho dos processos e o engajamento dos servidores serão fundamentais para aferir os resultados. Além disso, será possível identificar boas práticas, desafios persistentes e ajustes necessários para o aprimoramento contínuo das iniciativas do ProQuali. Dessa forma, este estudo representa um registro inicial do processo de implementação, contribuindo para futuras reflexões sobre o fortalecimento da auditoria interna e a promoção de maior integridade tanto nas condutas dos auditores quanto na execução das políticas do SUS.

Contudo, esse avanço dependerá diretamente do comprometimento de todos os servidores, bem como do monitoramento constante, da avaliação sistemática e da adaptação das estratégias, com base nos princípios defendidos por Maathai (2007) e Putnam (1997), que ressaltam o engajamento social, a solidariedade e o senso de pertencimento como elementos fundamentais para a responsividade aos problemas públicos. Desse modo, o DenaSUS poderá maximizar as chances de alcançar seus objetivos, promovendo uma auditoria interna de alta qualidade e contribuindo para o fortalecimento da integridade, conforme defendido por Guerra et al. (2019), além de impulsionar a integridade pública no sistema de saúde brasileiro — refletindo diretamente no Tom do Topo e na confiança dos cidadãos nos serviços prestados pelo SUS.

Assim, o desenvolvimento do ProQuali possui potencial para gerar impactos positivos em todos os níveis de gestão do SNA, promovendo a padronização dos processos de auditoria e a capacitação contínua dos servidores. Com isso, as auditorias estarão mais alinhadas às necessidades da gestão do SUS, fortalecendo a governança, os controles internos e a integridade na gestão. Isso favorece a tomada de decisão, a correção de falhas e a melhoria contínua dos processos, resultando em maior eficiência no uso dos recursos públicos e maior efetividade na qualidade dos serviços prestados à população.

REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). (2015). *Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. NBR ISO 9000*. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas.
- Brasil. (1990). *Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990*. Casa Civil, Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18080.htm
- Brasil. (1995). *Lei nº 8.689 de 27 de julho de 1993*. Casa Civil, Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8689.htm
- Brasil. (1995). *Decreto nº 1651 de 28 de setembro de 1995*. Casa Civil, Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1995/d1651.htm
- Brasil. (2005). *Decreto nº 5.378 de fevereiro de 2005*. Casa Civil, Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm
- Brasil. (2009). Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Carta de Serviços ao Cidadão; Brasília; MPOG, Seges, 2009. Versão 1/2009. 42 p. : il. 1. Administração Pública 2. Excelência 3. Qualidade 4. Serviço Público - Descrição. I - Título.
- Brasil. (2017a). *Instrução Normativa nº 3, de 9 de junho de 2017*. Secretaria Federal de Controle Interno, Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33409>
- Brasil. (2017b). *Decreto nº 9.203, de 30 de novembro de 2017*. Secretaria-Geral, Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm
- Brasil. (2017c). *Decreto nº 9.094 de 17 de julho de 2017*. Secretaria-Geral da Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm
- Brasil. (2020) *Decreto nº 10.332 de 28 de abril de 2020*. Secretaria-Geral da Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2020/decreto/d10332.htm
- Brasil. (2023a). *Decreto n. 11.529, de 16 de maio de 2023*. Casa Civil, Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2023-2026/2023/decreto/D11529.htm
- Brasil. (2023b). *Decreto nº 11.798, de 28 de novembro de 2023*. Casa Civil, Presidência da República. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2023-2026/2023/decreto/D11798.htm
- Brasil. (2024). *Portaria GM/MS nº 3.130, de 30 de janeiro de 2024*. (2024). Gabinete da Ministra, Ministério da Saúde. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-gm/ms-n-3.130-de-30-de-janeiro-de-2024-545107755>
- Giovanella, L. et al. Orgs. (2012). *Políticas e Sistema de Saúde no Brasil*: Capítulos 1, 3, 4, 8 e 12. FIOCRUZ.
- Guerra J. Schmidt L. Lourenço L. B. (2019). *From Local Agenda 21 to a localized Agenda 2030 – the Portuguese and Brazilian cases in perspective*. Community Development, Vol. 50.
- Hansen, J.; Stephens, N. M.; & Wood, D. A. (2009). *Entity-Level Controls: The Internal Auditor's Assessment of Management Tone at the Top. Current Issues in Auditing*. <https://doi.org/10.2308/ciia.2009.3.1.A1>
- Heywood, P., & Kirby, N. (2020). *Public Integrity: from anti-corruption rhetoric to substantive moral ideal. Etica Publica. Studi su Legalità e Partecipazione*, 1(2), 11-32. <https://nottingham-repository.worktribe.com/output/4949797>
- Juran, J. M.; Gryna, F. M. (1991). *Juran's Quality Control Handbook*. 4. ed. New York: McGraw-Hill.
- Lenin, V. (2012). *Imperialismo: estágio superior do capitalismo*. Ed. Expressão Popular.
- Maathai, W. (2007). *Indomável. Uma luta pela liberdade*. Lisboa: Bizâncio.
- Medeiros, A. D. M. (2011). *Serviço Social Audit Saúde no SUS/RN: projeto ético político profissional e de reforma sanitária - Natal/RN - fls*. https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/17897/1/AparecidaDAM_DISSERT.pdf
- O'Reilly, J. et al. (1990). Effects of time intervals and tone durations on auditory stream segregation. *Percept. Psychophys*, v.62, n.2, p.626–636.
- Organização de Cooperação para o Desenvolvimento Econômico (OCDE). (2017). *Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública*. <https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/69726/1/Recomenda%c3%a7%-c3%a3o%20do%20Conselho%20da%20OCDE%20sobre%20Integridade%20P%c3%bablica.pdf>
- Bresser-Pereira, L. C. B. (1998). *Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. Reforma do Estado e administração pública gerencial* - Rio de Janeiro. Editora FGV.
- Perz, S.G. et al. (2022). *Participatory Action Research for Conservation and Development: Experiences from the Amazon*. *Sustainability*, 14, 233, pp.2-29.
- Powel, M. (1997). *The Audity society: rituals of verification*. Oxford University Press, 183 p.

Putman, R. (1995). Bowling Alone: America's Declining Social Capital, *Journal of Democracy* - P. 65-78.

Reis, E.J.F.B. et al. (2012). Avaliação da qualidade dos serviços de saúde: notas bibliográficas. *Caderno Saúde Pública*, v. 6, n. 1.

Saes, D. (1998). *Estado e Democracia: ensaios teóricos* (2a ed.). UNICAMP, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, UNICAMP.

Santos, R. H. M. dos; Ferreira, D. D. M.; Maragno, L. M. D.; Ribeiro, A. M. (2023). Tone From the Top and internal audit: Analysis of the SUS governance environment. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 200, 211/212. <https://asaa.emnuvens.com.br/asaa/article/view/1032>

The Institute of Internal Auditors. (2009). *Declaração de posicionamento do IIA: O papel da auditoria interna no gerenciamento de riscos corporativo*. <https://iiabrasil.org.br/ippf/declaracoes-de-posicionamento>

The Institute of Internal Auditors. (2017a). *Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna*. Recuperado em 15 de março de 2024, de <https://iiabrasil.org.br/ippf/normas-internacionais>

The Institute of Internal Auditors. (2017b). *Guia Prático do Programa de Avaliação de Qualidade e Melhoria* - Instituto dos Auditores Internos do Brasil - traduzido pelo Governo do Estado de São Paulo/SP.

The Institute of Internal Auditors. (2024). *Normas Globais de Auditoria Interna*. Recuperado em 18 de março de 2025. <https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/globalinternala-editorHTML-00000008-07052024134230.pdf>

Warren, D.; Peytcheva, M.; & Gaspar, J. (2015). When Ethical Tones at the Top Conflict: Adapting Priority Rules to Reconcile Conflicting Tones. *Business Ethics Quarterly*, 25(4), 559-582. <http://doi.org/10.1017/beq.2015.40>



Aparecida Dantas de Almeida Medeiros

aparecida.medeiros@saude.gov.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1377-4027>

Departamento Nacional de Auditoria do SUS do Ministério da Saúde - Brasília, Distrito Federal
<http://lattes.cnpq.br/8252740042531465>

Doutoranda em Sustentabilidade Social e Desenvolvimento da Universidade Aberta de Portugal. Mestrado e graduação em Serviço Social pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN. Com especializações em: Auditoria em Serviços de Saúde pela Faculdade de Ciências Médicas de Campina Grande FACISA/ CESED (2009); Serviço Social: direitos sociais e competências profissionais pela Universidade de Brasília - UNB (2011) e em Informação Científica e Tecnológica em Saúde da FIOCRUZ/RJ (2022).



Alexandre Alves Rodrigues

cabalo98@yahoo.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9528-238X>

Supremo Tribunal Federal - Brasília, Distrito Federal, Brasil.

Bacharel em Direito há 21 anos pelo Centro Universitário de Brasília - CEUB. É Especialista em Ordem Jurídica e Ministério Público pela Escola Superior do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios - FESMPDFT (2004), e em Direito Processual Civil pelo Centro Universitário de Brasília - CEUB (2008).



Edna Magali de Oliveira Deolindo

edna.magali@saude.gov.br

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8814-060X>

Departamento Nacional de Auditoria do SUS do Ministério da Saúde - Brasília, Distrito Federal, Brasil.

Especialista em Direito Administrativo Disciplinar pela Universidade de Brasília (UNB). Especialista em Auditoria Interna e Controle Governamental pelo Instituto Verbo Jurídico.



Rafael Hohenfeld Macedo dos Santos

rafael_hohenfeld@yahoo.com.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1264-2089>

Ministério da Gestão e Inovação - Brasília, Distrito Federal, Brasil/Universidade Aberta de Portugal-Lisboa

<http://lattes.cnpq.br/5205494875402881>

É Administrador, Mestre em Controle de Gestão e doutorando em Sustentabilidade Social e Desenvolvimento pela UAb - Portugal. Além disso, é pós-graduado em Engenharia da Qualidade, em Políticas Públicas e Gestão Participativa em Saúde e, também, em Gestão de Pessoas.



Renaldo Vasconcelos da Ponte

renaldo_ponte@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8800-3889>

Departamento Nacional de Infraestrutura de Transporte - Brasília, Distrito Federal, Brasil

Bacharel em Administração de Empresas e Pós-Graduado em Controladoria e Finanças Públicas. Atualmente, cursa Gestão Pública pela Faculdade Focus.