

Janeiro/2022



**RELATÓRIO DE
IMPLEMENTAÇÃO
PLANO DE AÇÃO NÍVEL 2
IA-CM**

CONTROLADORIA-GERAL
DO ESTADO



**MINAS
GERAIS**

GOVERNO
DIFERENTE.
ESTADO
EFICIENTE.



CGE-MG

Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais

SUMÁRIO

1.CONTEXTUALIZAÇÃO	2
2.1 Entregas e Ações	5
2.2 Desafios e impactos na maturidade da Atividade de Auditoria e na implementação do nível 2 do IA-CM.....	6
3.PRÓXIMOS PASSOS E ENCAMINHAMENTOS.....	8
APÊNDICE 1 - autoavaliação IA-CM preenchida em dezembro/2021	10



1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Em 2018, o Conselho Nacional de Controle Interno (CONACI) reforçou a importância de adesão ao *Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM)*¹ por parte das instituições públicas responsáveis pela função de auditoria interna, destacando-o em 2019 (Resolução CONACI nº 06/2019) como a ferramenta estratégica em âmbito nacional para a evolução de capacidades e como o instrumento universal de comparabilidade mundial.

Ainda em 2018, a CGE-MG elaborou o relatório de autoavaliação com base no IA-CM e plano de ação para implementação do nível 2 de maturidade do modelo, documentos aprovados pela Resolução CGE nº 34, de 16 de outubro de 2018.

Em fevereiro de 2020, foi elaborado *Relatório de Report* relativo à implementação do citado Plano de Ação do nível 2, quando foi verificada a execução de 60% das ações. A partir deste relatório, identificou-se a necessidade de atualização e aperfeiçoamento do Plano aprovado pela Resolução CGE nº 34 para atendimento do nível 2 de maturidade, denominado *infraestrutura*.

A partir das constatações do *Relatório de Report* foi elaborado, em fevereiro de 2020, pelo Núcleo Técnico da Auditoria-Geral, novo plano de ação, o qual foi aprovado, posteriormente, pela Resolução CGE nº 14, de 28 de abril de 2020. O IA-CM também passou a constar do Planejamento Estratégico da CGE 2020-2023, tendo como métrica atingir o nível 2 de maturidade. A implementação parcial do nível 3, proposta inicialmente no PPAG para 2021, foi revista considerando a necessidade adesão completa ao nível anterior.

Este documento trata-se de relatório de report e monitoramento da implementação do plano de ação do nível 2 do IA-CM², até 31 de dezembro de 2021, para fins de *accountability*, de evidenciação das entregas, principais percepções e principais diretrizes e esforços a serem envidados para institucionalização do nível 2.

A fim de facilitar a implementação das ações pelos grupos de trabalho, o plano de ação foi reorganizado em 6 categorias de acordo com a similaridade das ações, independentemente do KPA ao qual a ação está inserida. As 6 categorias que deram origem aos grupos são:

- 1. Cultura e Relacionamento Organizacional;**
- 2. Estruturas de Governança;**
- 3. Gerenciamento de Pessoas;**
- 4. Gestão de Desempenho e Accountability;**
- 5. Práticas Profissionais;**

¹ *Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector*

² Plano de Ação elaborado em 2020.



CGE-MG

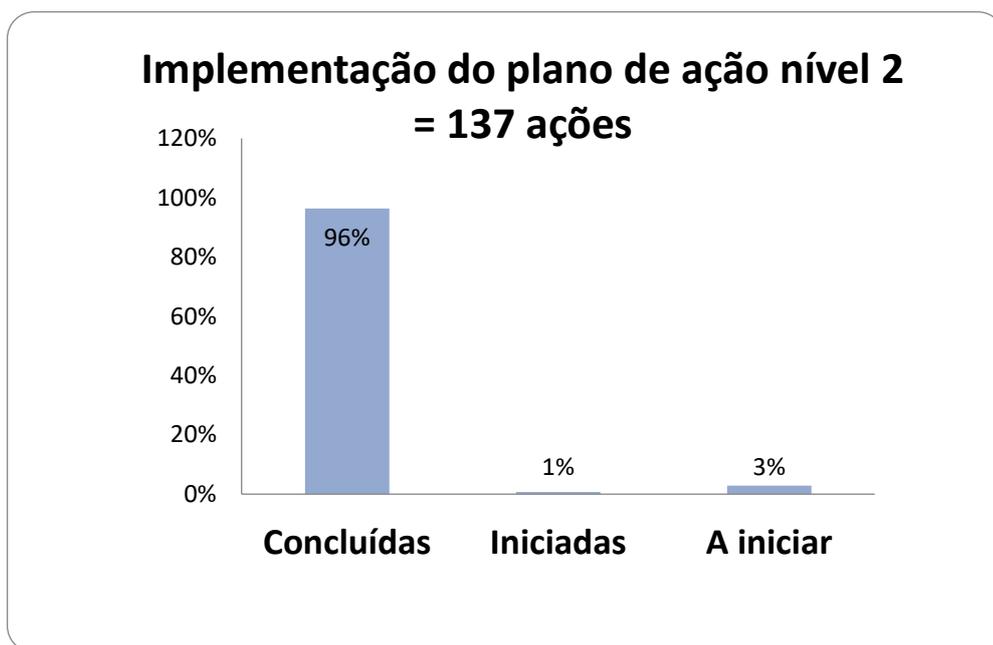
Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais

6. Serviços e função da Auditoria Interna.

Apresenta-se a seguir as informações relativas ao período de abril de 2020 a dezembro de 2021.

2. IMPLEMENTAÇÃO DO NÍVEL 2

Quanto ao Plano de Ação do nível 2 de maturidade do IA-CM), **96%** das ações³ encontram-se implementadas⁴:



Entre os **6 elementos de auditoria interna (AI)** identificados pelo modelo IA-CM, os **que mais contribuíram para o percentual de “ações concluídas”** foram: **“Práticas profissionais”** (34%) e **“Serviços e papel da auditoria”** (21%). Importa ressaltar que os macroprocessos ou KPA, os quais são associados aos elementos de AI, possuem relações entre si. Assim, grande parte das “ações concluídas” são transversais aos elementos de auditoria acima elencados.

³ 140 ações – 7 excluídas + 4 incluídas = 137 ações. Foram procedidos 2 monitoramentos, em junho e agosto de 2020 e em 2021, foi realizado um monitoramento, sem qualquer substituição ou exclusão das ações.



CGE-MG

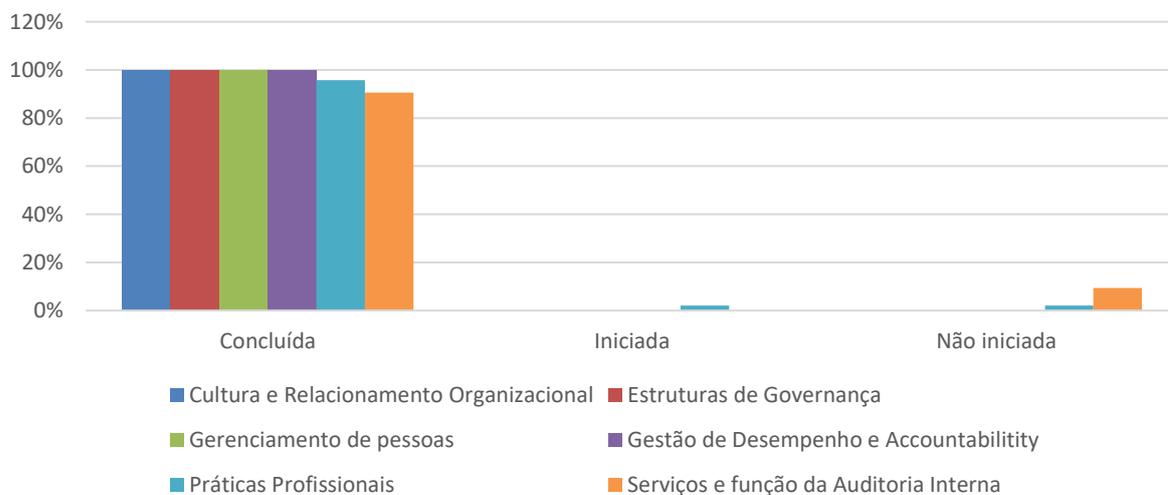
Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais

% conclusão por elemento de auditoria interna



Os percentuais de implementação do plano de ação relativos aos 6 grupos de trabalho estão destacados por meio do gráfico abaixo:

Percentual do estado de implementação das ações por grupo de trabalho



O nível 2 do modelo IA-CM, denominado infraestrutura, onde se pretende que as práticas e procedimentos de auditoria interna sejam sustentáveis e repetíveis, é composto por 10 KPA (*key Process Area* ou macroprocessos-chave). Cada KPA possui “atividades essenciais” que devem ser colocadas em prática e sustentadas com o intuito de serem dominadas institucionalmente e para avançar pra o próximo nível. Portanto, o plano de ação foi construído com base nas atividades essenciais, que totalizam 66 no nível 2, sendo que atividades essenciais distintas podem possuir ações e produtos a serem entregues idênticos, considerando a transversalidade dos KPA e a ideia sistêmica trazida pelo modelo.



Nível 2 – Infraestrutura	Auditoria de conformidade - KPA 2.1	Desenvolvimento profissional individual - KPA 2.3	Estrutura de práticas profissionais e de processos - KPA 2.5	Orçamento operacional de AI - KPA 2.7	Gerenciamento dentro da Atividade de AI - KPA 2.8	Acesso pleno às informações, aos ativos e às pessoas da organização - KPA 2.10
		Pessoas qualificadas identificadas e recrutadas - KPA 2.2	Plano de auditoria baseado nas prioridades da gestão e das partes interessadas - KPA 2.4	Plano de negócio de AI - KPA 2.6		Fluxo de reporte de auditoria estabelecido - KPA 2.9

2.1 Entregas e Ações

As principais entregas concluídas por grupos de trabalho da Auditoria-Geral estão consolidadas no quadro a seguir⁵:

Macroprocesso	Principais entregas e ações
Cultura e Relacionamento Organizacional	<ol style="list-style-type: none">1- Descrição do perfil para identificação dos servidores com conhecimento, habilidade e atitude para realizar a auditoria2- Cronograma de reuniões gerenciais3- Disponibilização da ferramenta de execução e gestão de auditoria: no e-Aud
Estruturas de Governança	<ol style="list-style-type: none">1- Planejamento Estratégico2- Plano Tático de Auditoria 2021/2022
Gerenciamento de Pessoas	<ol style="list-style-type: none">1- Relatório Gerencial de atividades2- Plano de Capacitação3- Sistema e-Eventos
Gestão de Desempenho e Accountability	<ol style="list-style-type: none">1- Planejamento Estratégico2- PPAG3- Proposição de plano de capacitação/cursos/treinamentos/capacitações gerais a serem cumpridas anualmente, assim como os cursos específicos
Práticas profissionais	<ol style="list-style-type: none">1- IN 01/2021 e OS/AUGE n. 01/20212- Padronização de modelos de documentos3- Disponibilização da ferramenta de execução e gestão de auditoria: no e-Aud4- Revisão do fluxo de auditoria contínua5- Previsão de acesso às informações e sistemas
Serviços e função da Auditoria Interna	<ol style="list-style-type: none">1- IN 01/20212- Revisão modelo PAINT3- Projeto de Auditoria Contínua (Resolução CGE n. 01/2021)

⁵ A correlação dos produtos em relação aos elementos de auditoria será procedida no próximo relatório, quando será feito a autoavaliação com base no modelo, avaliando KPA's e atividades essenciais.



CGE-MG

Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais

2.2 Desafios e impactos na maturidade da Atividade de Auditoria e na implementação do nível 2 do IA-CM

A partir do monitoramento da implementação do plano de ação, bem como a partir da percepção da Coordenação do IA-CM, os principais pontos observados que impactando no avanço do nível 2 e na maturidade e cultura da instituição são:

1. **Estrutura heterogênea das setoriais e seccionais⁶ e responsabilidade de execução das 3 macrofunções da CGE:** atualmente as unidades descentralizadas possuem estruturas e forças de trabalhos diferentes entre si, o que dificulta a aplicabilidade de práticas e procedimentos, bem como das novas diretrizes de trabalhos das auditorias nas Controladorias Setoriais e Seccionais. A setorial, por exemplo, que possui apenas um auditor executa trabalho de auditoria sem supervisão, preconizado pelas normas internacionais de auditoria como um dos pontos a ser observado para minimização dos riscos de auditoria e para a qualidade dos trabalhos, entre outros pontos. O cenário apresentado se apresenta como um ponto sensível para implementação da metodologia IA-CM, que prevê harmonização de procedimentos e práticas para obtenção do status de institucionalização dos macroprocessos apresentados pela modelo. Ademais, a execução das três macrofunções pelas unidades descentralizadas tende a provocar a priorização de determinada macrofunção, principalmente em razão da capacidade operacional. Tal fato, gera também a dificuldade de implementação do IA-CM, ocasionando, por exemplo, com o intuito de otimizar o processo por parte das unidades, a utilização de documentos de auditoria para retratar assuntos de correição, gerando um não atendimento das técnicas de relatoria, ocasionando por vezes impacto na qualidade dos trabalhos;
2. **Possibilidade de desequilíbrio de poder entre o Órgão Central (Auditoria) e as Unidades Descentralizadas da CGE:** atualmente as unidades descentralizadas da Administração Direta, por exemplo, contam com reforço em sua estrutura orgânica e de pessoal com a criação dos Núcleos de Auditoria/Integridade e de Correição, gerando aumento da atratividade para alocação de servidores nessas unidades. A disponibilidade de cargos para ocupação desses Núcleos foi positivo para as unidades descentralizada e tem gerado atratividade para atuação nas Setoriais. Além disso, as unidades descentralizadas têm por vezes maior possibilidade de oferta de cargos. Apesar do cenário ser favorável para essas unidades que possuem, via de regra, defasagem de pessoal, a situação colocada pode provocar dificuldade de distribuição equilibrada de servidores estratégicos entre o Órgão Central e as Controladorias Setoriais e Seccionais. O panorama das Setoriais, aliado à situação de equipe reduzida das equipes na Auditoria-Geral-AUGE (média de 3 servidores por diretoria) e ao papel de coordenação de trabalhos, orientações e disseminação de metodologias a ser exercido pelos Diretores/Superintendentes da AUGE, (exigindo recorrente

⁶ Informação baseada em levantamento da Assessoria de Harmonização das Controladorias Setoriais e Seccionais de 29/05/2020.



CGE-MG

Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais

aperfeiçoamento, visão sistêmica e o acompanhamento de grande volume de informações e, conseqüentemente o aumento da responsabilidade), pode ser um potencializador para a atratividade de servidores para as setoriais e seccionais. As ponderações apresentadas, trata-se, portanto, de assunto sensível, complexo e de atuação estratégica;

3. **Estrutura Núcleo Técnico com servidores reduzidos:** em que pese o cenário de carência de servidores ser a realidade da maioria das áreas da CGE, inclusive das diretorias da AUGE, a estrutura enxuta do Núcleo traz implicações na implementação do IA-CM. O Núcleo é responsável pela verificação da eficácia e da adoção das diretrizes de auditoria pelas áreas finalísticas. Tal responsabilidade perpassa pela implementação de Programa de Qualidade efetivo, o qual se apresenta como complementar à adoção do IA-CM, não sendo possível caminharem de forma separada. De forma simplista, a implementação de um programa de qualidade irá requerer estudos, conhecimento aprofundado das normas internacionais de auditoria, suporte às áreas finalísticas, disseminação das metodologias, capacitações, adoção de sistemas de informação, entre outros pontos, necessitando, dessa maneira, do recrutamento de pessoas como o perfil adequado. Atualmente, o Programa de Qualidade é incipiente na Auditoria-Geral, havendo a necessidade de extensão no curto prazo. O fato apontado, prejudica sobremaneira na qualidade dos trabalhos e na cultura de auditoria da organização. Ademais, o Núcleo é responsável pela gestão da informação estratégica da Auditoria, fato já apontado anteriormente como essencial para o avanço da maturidade de auditoria (motivo pelo qual há um elemento específico no modelo denominado “Gerenciamento de Desempenho e Accountability”). Portanto, a situação apresentada do Núcleo não se trata de redução de escopo de trabalho para compatibilizar com o quantitativo de pessoas. Isso ocorrendo existirão ações essenciais, como a implementação de Programa de Qualidade, que não estarão sendo executadas de forma completa, acarretando o não atendimento de KPA’s do IA-CM e conseqüentemente o não atingimento do nível de maturidade desejado;
4. **Programa de Qualidade não implementado em sua integralidade (Resolução CGE nº 33/2018):** importante ressaltar que o IA-CM prevê a implementação de processos ou macroprocessos-chave e o programa de qualidade prevê a identificação de oportunidades de melhoria, necessidades de capacitação e avaliação da conformidade das práticas e processos com as normas internacionais de auditoria. Portanto, ambas as frentes de ações são relevantes e complementares. O programa de qualidade é pré requisito para o nível 3, mas caminha conjuntamente com o IA-CM ainda no nível 2. A título de exemplo, na Controladoria-Geral da União houve primeiramente a instituição de Programa de Gestão e Melhoria de Qualidade (PGMG), conforme Portaria nº 896, de 12 de maio de 2016, para posterior adoção do IA-CM. O PGMQ tem como objetivo promover “uma cultura que resulta em comportamentos, atitudes e processos que proporcionam a entrega de produtos de alto valor agregado, atendendo às expectativas das partes interessadas”⁷. Para cumprir a finalidade, a iniciativa deve contemplar avaliações internas e externas, orientadas a avaliar a qualidade dos



CGE-MG

Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais

trabalhos e promover a melhoria contínua da atividade de auditoria interna governamental. Importa frisar que a implementação do Programa de Qualidade é atribuição do Núcleo, motivo pelo qual foi apontado que a estrutura enxuta na área tem impacto na implementação do IA-CM e na evolução da maturidade de auditoria;

5. **Necessidade de avanço na implementação de auditorias contínuas e de ferramentas de tecnologia da informação**: entre outros fatores, a Pandemia COVID no ano de 2020 e 2021 demonstrou a necessidade da atividade de auditoria apoiar sua atuação a partir da análise de informações extraídas de bancos de dados, bem como revisitar a forma de atuação, realizando auditorias remotas, por exemplo, e auditorias mais ágeis, com resultados mais efetivos e de maior impacto para os clientes. Assim, o fortalecimento do projeto de auditoria contínua na CGE-MG, assim como o fortalecimento da tecnologia da informação terá impacto decisivo no avanço da maturidade da atividade de auditoria interna governamental;
6. **Planejamento individual de auditoria baseado em riscos a implementar (nível 2 IA-CM)**: a prática ainda não é adotada na AUGÉ e faz parte de um processo de mudança de cultura. A prática é ainda uma das etapas do fluxo do processo de auditoria no sistema e-aud em implementação na CGE-MG. Atualmente é utilizada Pesquisa com as Partes Interessadas para a elaboração do Plano Anual de Auditoria. **O curso para os servidores da AUGÉ está previsto para abril de 2022.**
7. **Política efetiva de gestão de pessoas**: em que pese a CGE estar evoluindo a maturidade na temática, em razão, entre outros fatores, de ações do IA-CM e do Plano de Integridade no eixo Gerenciamento/Gestão de Pessoas, a CGE carece de uma política para gestão de pessoas para alavancar as iniciativas sobre o tema, em que pese haver normas de processo seletivo para gestores da área de auditoria. A questão está intrinsecamente ligada à cultura da organização e pode potencializar o avanço da maturidade da auditoria interna na instituição.

Ressalta-se que parte dos pontos elencados acima foram relatados no Relatório de Report sobre a implementação do IA-CM, apresentado em fevereiro de 2020.

3. PRÓXIMOS PASSOS E ENCAMINHAMENTOS

A partir das ponderações apresentadas, dos monitoramentos realizados e das análises e das percepções da Coordenação do IA-CM, de modo geral, os encaminhamentos e passos sobre o modelo IA-CM deverão ser (a curto prazo):

1. **Gestão da informação por meio de sistemas e painéis** (para acompanhamento de qualidade, resultados e indicadores);
2. **Manutenção do fortalecimento do Projeto de Auditoria Contínua e da Tecnologia da Informação na AUGÉ;**
3. Implementação do **Programa de Qualidade** – QualiAUGÉ;
4. Reforço de pessoal do **Núcleo Técnico;**



CGE-MG

Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais

5. **Readequação de coordenação e dos componentes dos Grupos de Trabalho do IA-CM** (casos específicos);
6. **Revisão do plano de ação de implementação do nível 2**
7. **Discussão da estratégia de atuação AUGE/Setoriais/Seccionais com o Controlador-Geral;** a estratégia de atuação precisa ser discutida em razão dos efeitos colaterais do crescimento da Instituição, para minimização dos possíveis desequilíbrios de poder e problemas estruturais nas unidades de auditoria;



CGE-MG

Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais

APÊNDICE 1 - autoavaliação IA-CM preenchida em dezembro/2021

Nível	KPA	Atividades Essenciais													
N I V E L 2	KPA 2.1	2	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	4.1	4.2	4.3	4.4	5.1	5.2
	KPA 2.2	2	3	4	5	6									
	KPA 2.3	2	3	4	5	6									
	KPA 2.4	2	3	4	5	6	7	8	9						
	KPA 2.5	2	3	4	5	6	7	8	9						
	KPA 2.6	2	3	4	5	6	7								
	KPA 2.7	2	3	4	5										
	KPA 2.8	2	3	4	5	6	7								
	KPA 2.9	2	3	4	5	6	7								
	KPA 2.10	2	3	4	5										

Não existe

Não institucionalizado

Institucionalizado

O nome dos KPA e as atividades essenciais podem ser identificados no link abaixo:

<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/auditoria-e-fiscalizacao/pgmq>

Modelos e Orientações

- [Ato de instituição do PGMQ](#)
- [Indicadores gerenciais](#)
- [Pesquisa de percepção da alta gestão sobre a atividade de auditoria interna](#)
- [Questionário de avaliação do trabalho de auditoria pelos gestores](#)
- [Questionário de avaliação do trabalho de auditoria pelos auditores](#)
- [Check-list de avaliação interna periódica de qualidade](#)
- [Planilha de avaliação do IA-CM *](#)
- [Roteiro para avaliação do IA-CM *](#)

*Produzidos a partir do documento IA-CM Assessment Tool disponibilizado pelo IIA no endereço: www.theiaa.org/ia-cm



CGE-MG

Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais

