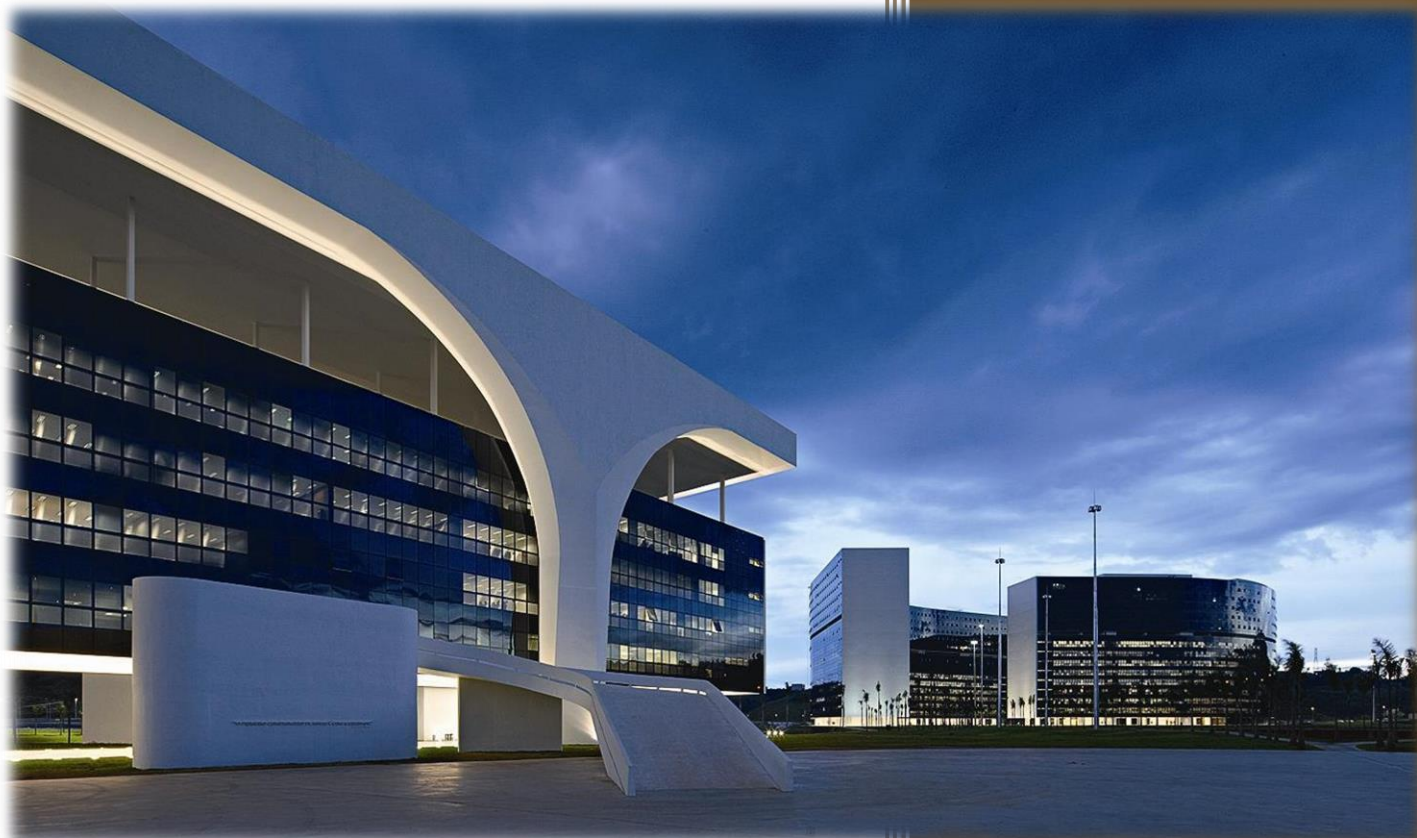




# *Relatório de Autoavaliação Modelo IA-CM – 2017/2018*



**CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO  
DE MINAS GERAIS – CGE/MG**

## **COORDENAÇÃO E ELABORAÇÃO<sup>1</sup>**

### **Débora Pinto Severino**

Auditora Interna e Coordenadora do Núcleo de Apoio Técnico da Auditoria-Geral

## **COLABORAÇÃO<sup>2</sup> E REVISÃO**

### **Ademir de Mello Júnior**

Auditor Interno e membro da equipe da Assessoria de Apoio às Ações de Controle Interno

### **Altair Fernandes Martins**

Auditor Interno e Assessor de Apoio às Ações de Controle Interno

### **Amaro de Carvalho Júnior**

Membro da equipe da Assessoria Técnica de Pesquisa e Desenvolvimento

### **Armando Noé Carvalho de Moura Júnior**

Auditor Interno e Superintendente de Auditoria em Finanças Públicas

### **Beatriz Faria de Almeida Loureiro**

Auditora Interna e membro da equipe da Diretoria de Auditoria em Convênios de Saída

### **Cynthia Martins Vieira**

Auditora Interna e Diretora de Auditoria em Concessões

### **Tatiane de Jesus Silva**

Auditora Interna e Diretora de Auditoria Orçamentária, Financeira, Contábil e Patrimonial

### **Uriel Brandão de Rezende Alvim Segundo**

Auditor Interno e Superintendente de Auditoria em Licitações e Concessões

## **COLABORAÇÃO E VALIDAÇÃO**

### **Luciana Cássia Nogueira**

Auditora Interna e Auditora-Geral

### **Márcio Almeida do Amaral**

Subcontrolador de Governo Aberto

### **Tiago Fantine Magalhães**

Controlador-Geral Adjunto

---

<sup>11</sup> Durante a execução dos trabalhos (autoavaliação) houve coordenação pela ex-servidora Andrezza Lopes Santos (até abril de 2018), bem como elaboração parcial do Relatório da Autoavaliação.

<sup>2</sup> A servidora e auditora interna Fernanda Costa Andrade, da Diretoria de Auditoria de Transferências a Entidades colaborou com o grupo de apoio na fase de autoavaliação.

## Sumário

1 Introdução .....	4
2 Autoavaliação IA-CM de 2015 e Validação Independente.....	5
3 Autoavaliação IA-CM de 2017/2018 .....	8
<b>3.1 Grupo de trabalho</b> .....	8
<b>3.2 Autoavaliação</b> .....	11
<b>3.2.1 Resultado da autoavaliação</b> .....	12
<b>3.2.1.1 Conclusões sobre os 6 elementos de Auditoria Interna (AI) do modelo IA-CM</b> .....	15
4 Conclusão .....	23
APÊNDICE A – Estrutura conceitual sobre o Modelo IA-CM .....	26
APÊNDICE B – Plano de Ação IA-CM decorrente da autoavaliação e validação independente de 2015 .....	32
APÊNDICE C – Avaliação dos KPA dos níveis 2 e 3 da autoavaliação 2017/2018.....	37
APÊNDICE D – Breve comparativo das autoavaliações de 2015 e 2017/2018 com base no modelo IA-CM .....	66

# 1 Introdução

Em abril de 2015 a Controladoria-Geral do Estado (CGE) realizou sua autoavaliação no Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM) para o Setor Público.

A iniciativa da autoavaliação surgiu da parceria, iniciada em 2014, entre o Banco Mundial e o Conselho Nacional de Controle Interno (CONACI), a qual teve por objetivo fortalecer a auditoria interna do setor público. Dessa forma, criou-se Grupo de Trabalho<sup>3</sup> (GT) no âmbito do CONACI para apoiar a modernização do sistema de controle interno brasileiro e aumentar a capacidade das organizações e agências de governança e controle.

Foram identificadas 3 CGE<sup>4</sup> para avaliação da capacidade da auditoria interna e a CGE-MG foi selecionada como um dos pilotos. Após a autoavaliação da CGE-MG a Controladoria-Geral do Estado do Ceará<sup>5</sup> revisou as informações (revisão por pares) e, posteriormente, em maio de 2015, foi realizada uma validação independente pelo Banco Mundial. A autoavaliação gerou um plano de ação que foi implementado parcialmente.

Em 2017, conforme diretriz da atual gestão da CGE-MG, verificou-se a necessidade de realizar uma nova autoavaliação e de constatar o que foi executado do plano de ação de 2015, considerando que em julho/2016 houve mudança da alta administração da Controladoria. Para isso, foi publicada a Resolução CGE nº 30/2017, de 28/10/2017, instituindo Grupo de Trabalho com o objetivo de realizar a autoavaliação com base no modelo IA-CM.

Este relatório traz as seguintes informações:

- Referências conceituais sobre o modelo IA-CM (**Apêndice A**);
- Contextualização da autoavaliação realizada em 2015; e respectivo plano de ação e ações implementadas (**Apêndice B**);

---

<sup>3</sup> O GT incluía representantes do CONACI dos estados do Espírito Santo, Santa Catarina, Distrito Federal, São Paulo, Ceará, Piauí e Fortaleza e representantes do Banco Mundial. (Final Report Independent Validation of IA-CM Self-Assessment by Minas Gerais CGE 12 June 2015, página 5)

<sup>4</sup> As Controladorias estaduais selecionadas como piloto foram: Minas Gerais; Maranhão e Piauí.

<sup>5</sup> Revisão por pares: a Controladoria do Ceará fez a revisão da autoavaliação da CGE-MG e a CGE-MG fez a revisão da autoavaliação da Controladoria do Ceará.

- Contextualização da autoavaliação procedida em 2017/2018, com os devidos detalhamentos **(Apêndice C)**; e
- Breve comparativo das autoavaliações de 2015 e 2017/2018 **(Apêndice D)**.

## 2 Autoavaliação IA-CM de 2015 e Validação Independente

A CGE realizou a primeira autoavaliação com base no modelo IA-CM em abril de 2015 e, na época, 3 servidores<sup>6</sup> da Controladoria-Geral foram capacitados pelo Banco Mundial, juntamente com outras controladorias que participariam do projeto.

A autoavaliação foi submetida a revisão por pares, quando ocorreu a conferência da documentação de evidência dessa avaliação pela CGE do Ceará. Após essa revisão, em maio de 2015, a CGE-MG recebeu a visita da consultora canadense Elizabeth MacRay (Libby), especialista no modelo e contratada pelo Banco Mundial, que revisou os resultados, analisou documentos, realizou entrevistas e elaborou o relatório intitulado *Final Report Independent Validation of IA-CM Self-Assessment by Minas Gerais CGE 12 June 2015* (Validação Independente).

Consta do relatório informações sobre o modelo IA-CM, a autoavaliação da CGE-MG e o resumo da validação independente. Quanto à validação independente, a consultora canadense apontou:

- Informações sobre o ambiente de controle no Brasil (em geral) e no Estado de Minas Gerais;
- Recomendações gerais de prioridade que deveriam ser iniciadas o mais breve possível, o posicionamento da CGE-MG na Matriz IA-CM e o plano de ação da Controladoria; e
- Descrições pormenorizadas da situação da CGE-MG a respeito de cada um dos seis elementos do modelo IA-CM e áreas para melhoria.

Assim, foi identificado que em 2015 a CGE possuía algumas atividades essenciais e processos que precisavam ser implementados e mantidos para alcance do Nível 2 (Infraestrutura) e estava em processo de implementação de alguns KPA do Nível 3 (Integrado), como pode ser observado na Matriz IA-CM a seguir. Em outras palavras, a CGE se encontrava no nível 1 de capacidade.

---

<sup>6</sup> Eduardo Fagundes Fernandino - Subcontrolador de Auditoria e Controle da Gestão; Merivone Machado de Oliveira - Superintendente de Auditoria Operacional; e Márcio Almeida do Amaral – Assessor Especial do Gabinete.

**Quadro 1 - Posicionamento na Matriz IA-CM em 2015 conforme Validação Independente**

Matriz do IA-CM						
	Serviços e Papel da AI	Gerenciamento de Pessoas	Práticas Profissionais	Gerenciamento do Desempenho e <i>Accountability</i>	Cultura e Relacionamento Organizacional	Estruturas de Governança
<b>Nível 5 Otimização</b>	AI reconhecido como agente-chave de mudança	Liderança no envolvimento com órgãos profissionais Projeção da Equipe	Aperfeiçoamento contínuo das práticas prof. Planejamento de AI estratégico	Relatório Público sobre sua efetividade	Relações efetivas e permanentes	Independência, poder e autoridade da AI
<b>Nível 4 Gerenciado</b>	Asseguração da governança, gestão de riscos e controles	AI contribui para o desenvolvimento da gestão AI apoia órgãos profissionais Planejamento da mão-de-obra	Estratégia de Auditoria alavanca a gestão de risco da organização	Integração de medidas de desempenho qualitativas e quantitativas	CAE assessora e influencia a alta gestão	Supervisão independente das atividades de AI CAE reporta-se à autoridade principal
<b>Nível 3 Integrado</b>	Serviços assessoramento de Auditorias de desempenho	Construção de equipes e Staff profissional. Qualificado Coordenação da Mão de obra	Arcabouço de Gestão da Qualidade Planos de Auditoria baseados em risco	Medidas de Desempenho de Informação sobre custos Relatórios de gestão	Coordenação com outros grupos de revisão Componente integral da equipe de gestão	Supervisão gerencial da atividade da AI Mecanismos de financiamento
<b>Nível 2 Infraestrutura</b>	Auditoria de conformidade	Desenvolvimento profissional individual Pessoas preparadas são identificadas e recrutadas	Arcabouço de práticas profissionais e processos Plano de auditoria baseado nas prioridades da gestão e dos stakeholders	Orçamento operacional de AI Plano de negócios de AI	Gerenciamento dentro da atividade de AI	Acesso total às informações, ativos e pessoas da organização Fluxo de relatórios de auditoria estabelecido
<b>Nível 1 Inicial</b>	Ad hoc não estruturada; auditorias isoladas ou revisão de documentos e transações com finalidade de aferir conformidade; produtos dependem de habilidades específicas de indivíduos que estão nos cargos; ausência de práticas profissionais estabelecidas; falta de estrutura; falta de capacidade; inexistência de KPA.					

Fonte: *Final Report Independent Validation of IA-CM Self-Assessment by Minas Gerais CGE 12 June 2015*, página 10, traduzido.

KPA não avaliados
KPA - Poderia ser institucionalizado - de médio a longo prazo
KPA em progresso - curto a médio prazo
KPA institucionalizados

A partir da autoavaliação e da validação independente, a CGE desenvolveu o plano de ação, evidenciado no **Apêndice B**. No apêndice foram informados o status das ações, bem como comentários para auxiliar no entendimento.

Cumprido destacar que a autoavaliação se baseou, principalmente, nas diretrizes e ações da CGE-MG anteriormente a 2015. Dentre os aspectos considerados citam-se: as metodologias e os procedimentos elaborados, como o Manual Consolidado de Auditoria e a Metodologia de Auditoria Baseada em Riscos (2014); e o planejamento estratégico da instituição e a definição de metas<sup>7</sup> anuais das equipes, os quais eram atividades acompanhadas rotineiramente. Contudo, no início de 2015 a CGE passou por processo de mudança organizacional com a alteração da alta direção e, com isso, houve um novo direcionamento estratégico dado pela gestão, não incluindo algumas ações que já estavam em curso na Controladoria, consideradas para fins de autoavaliação e validação independente.

Sobre o plano de ação de 2015, cabe exemplificar importantes ações implementadas para atendimento das recomendações da avaliação independente:

- Reformulação da estrutura organizacional (Decreto nº 47.139/2017) com ampliação da competência no que tange às empresas estatais, especialização das áreas de auditoria (competências específicas das diretorias/superintendências); e vinculação da estrutura de comunicação e coordenação das unidades descentralizadas junto ao Gabinete da CGE, antes subordinada à Auditoria-Geral; (ações do elemento de Auditoria Interna – AI – **“serviços e papel da auditoria”** e **“cultura e relacionamento organizacional”**);
- Aumento do salário dos auditores internos (aumento gradativo de 2015 a 2018) e reformulação do plano da carreira (Publicada Lei nº 21.726 em 20/07/15); (ações do elemento de AI **“gerenciamento de pessoas”**);
- Desenvolvimento de ferramenta para avaliação de desempenho por competências do auditor interno e demais servidores (Resolução Conjunta SEPLAG/CGE nº 9751 de 22 de setembro de 2017); (ação do elemento de AI **“gerenciamento de pessoas”**);
- Metodologia de plano de auditoria (Planejamento Anual de Auditoria com definição das atividades a serem executadas a partir da disponibilidade de homem/hora); (ação do elemento de AI **“gerenciamento de pessoas”**);

---

<sup>7</sup> Acordo de Resultados.

- Adoção de código de ética específico para os servidores da Controladoria (Publicada Resolução CGE nº 25/2017: Institui o Código de Conduta Ética do Servidor em exercício na Controladoria-Geral do Estado e nas Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno do Poder Executivo Estadual); (ação do elemento de AI “**práticas profissionais**”);
- Criação da matriz de risco de despesas para seleção e planejamento dos trabalhos de auditoria – 2 evoluções: inclusão de variáveis específicas (Observatório da Despesa Pública, Corregedoria, e-SIC, denúncias, quantidade de recomendações de auditoria) e desenvolvimento de software específico; (ação do elemento de AI “**práticas profissionais**”).

Dando continuidade ao trabalho de fortalecimento do Sistema de Controle Interno do Setor Público do Brasil (Parceria Banco Mundial/CONACI), em fevereiro de 2016 o Banco Mundial promoveu uma visita à Croácia e à Bulgária<sup>8</sup> com os objetivos de conhecer o modelo de controle interno público da Europa, entender como esses países reformaram os seus sistemas de controle interno e superaram os desafios subjacentes a essa reforma e, sobretudo, confrontar suas experiências com a situação existente no Brasil para avaliar que boas práticas são passíveis de aplicabilidade no Brasil para aumento da eficiência do sistema atual.

Participaram da visita representantes do Grupo de Trabalho Geral formado em virtude da parceria CONACI/Banco Mundial e dos quatro Grupos Temáticos que foram constituídos para desenvolver atividades subjacentes identificadas nas autoavaliações do IA-CM das 3 Controladorias selecionadas como piloto.

O Assessor Especial do Gabinete à época, Márcio Almeida do Amaral, representou a CGE-MG na visita e após seu retorno foram apresentadas as suas impressões e informações obtidas aos gestores da Controladoria. O servidor também participou da elaboração do relatório “Sistema de Controle Interno da Administração Pública na União Europeia e no Brasil”.

## **3 Autoavaliação IA-CM de 2017/2018**

### **3.1 Grupo de trabalho**

---

<sup>8</sup> Informações retiradas do relatório Sistema de Controle Interno da Administração Pública na União Europeia e no Brasil.



Além da mudança da alta administração ocorrida no início de 2015, no segundo semestre de 2016 (a partir de julho) houve outra alteração na alta gestão da CGE-MG, a qual solicitou, no ano de 2017, que fosse realizada nova autoavaliação da Controladoria de acordo com o modelo IA-CM, para verificar qual o nível de maturidade da atividade de auditoria interna posterior à avaliação de 2015.

Dessa maneira, foi instituído novo grupo de trabalho (GT) para realizar a autoavaliação. O GT foi subdividido da seguinte forma e com as atribuições de:

- ✓ **Subgrupo de Apoio:** preencher os documentos e levantar as informações necessárias;
- ✓ **Subgrupo de Validação:** validar as informações levantadas e prestar informações solicitadas pelo Subgrupo de Apoio quando demandado; e
- ✓ **Coordenação:** coordenar as atividades dos subgrupos de Apoio e de Validação.

O GT foi instituído pela Resolução CGE nº 30/2017, de 28/10/2017, e tinha como prazo para finalizar os trabalhos até 31 de janeiro de 2018. Após iniciar as reuniões em dezembro de 2017, verificou-se a necessidade de alterar membros da equipe, devido a reestruturações ocorridas na CGE, e de alterar a data para finalização das avaliações. Sendo assim, por meio da Resolução CGE nº 03/2018, de 09/02/2018, os membros do GT foram alterados e o prazo para conclusão dos trabalhos passou a ser 30 de abril de 2018. Em 23/05/2018 o prazo de finalização dos trabalhos foi alterado novamente para 30 de junho de 2018, bem como a coordenação do GT, conforme Resolução CGE nº 11/2018.

No quadro a seguir são listados os servidores que compõem o GT<sup>9</sup>:

---

<sup>9</sup> **Resolução CGE nº 30/2017** tinha a seguinte composição do Grupo de Trabalho: **Coordenação** – Andrezza Lopes Santos; **Grupo de Apoio:** Ademir de Mello Júnior; Amaro de Carvalho Júnior; Andrezza Lopes Santos; Camila Montevechi Soares; Carlos Maurício Santa Rosa; Luciana Cássia Nogueira; Maria do Socorro de Sousa Vianna; Tatiane de Jesus Silva; Uriel Brandão de Rezende Alvim Segundo; **Grupo de Validação:** Eduardo Fagundes Fernandino; Márcio Almeida do Amaral; Tiago Fantine Magalhães. **Resolução CGE nº 03/2018** tinha a seguinte composição do Grupo de Trabalho: **Coordenação** – Andrezza Lopes Santos; **Grupo de Apoio:** Ademir de Mello Júnior; Altair Fernandes Martins; Amaro de Carvalho Júnior; Andrezza Lopes Santos; Armando Noé Carvalho de Moura Júnior; Beatriz Faria de Almeida Loureiro; Cynthia Martins Vieira; Débora Pinto Severino; Tatiane de Jesus Silva; Uriel Brandão de Rezende Alvim Segundo; **Grupo de Validação:** Luciana Cássia Nogueira; Márcio Almeida do Amaral; Tiago Fantine Magalhães.

**Quadro 2 – Grupo de Trabalho da autoavaliação IA-CM 2017/2018**

<b>Composição do Grupo de Trabalho</b>	<b>Membros Resolução CGE nº 11/2018<sup>10</sup></b>
<b>Coordenação</b>	Débora Pinto Severino
<b>Grupo de Apoio</b>	Ademir de Mello Júnior; Altair Fernandes Martins; Amaro de Carvalho Junior; Armando Noé Carvalho de Moura Júnior; Beatriz Faria de Almeida Loureiro; Cynthia Martins Vieira; Débora Pinto Severino; Tatiane de Jesus Silva; Uriel Brandão de Rezende Alvim Segundo.
<b>Grupo de Validação</b>	Luciana Cássia Nogueira; Márcio Almeida do Amaral; Tiago Fantine Magalhães.

Fonte: Resolução CGE nº 30/2017, Resolução CGE nº 03/2018 e Resolução CGE nº 11/2018

Durante a realização das reuniões, o GT identificou dificuldades para discutir os KPA e sugerir planos de ação, tendo em vista que nenhum dos membros do grupo de apoio havia sido capacitado pelo Banco Mundial com base no modelo IA-CM em 2015.

Assim, com base no Parágrafo Único do art. 2º da Resolução CGE nº 30/2017, que previu a possibilidade de “ser convidados novos integrantes para subsidiar tecnicamente a discussão e a elaboração dos trabalhos do grupo”, a CGE-MG, por meio da Auditoria-Geral, convidou a servidora da Controladoria-Geral do Distrito Federal (CG-DF) Liane Vasconcelos de Araújo Angoti, chefe, à época, da Assessoria de Harmonização Central, para capacitação no modelo IA-CM e para prestar auxílio na avaliação a ser realizada, tendo em vista a experiência da profissional na temática perante o seu órgão.

Assim, no dia 06/02/2018, com o intuito de prover os servidores da CGE-MG de conhecimentos em relação ao modelo e com a perspectiva de orientar e de colaborar com o grupo de trabalho responsável pela citada avaliação na CGE-MG, a colaboradora Liane ministrou palestra pela parte da manhã para aproximadamente 100 servidores da Controladoria-Geral, e, na parte da tarde, auxiliou o GT.

Além da colaboração da servidora da CG-DF perante a CGE-MG, cumpre destacar que nos dias 24 e 25 de janeiro ocorreu visita técnica à Brasília na CGDF e no Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU) por parte de membros<sup>11</sup> do GT estabelecido pela Resolução CGE nº 03/2018, para troca de experiências e boas práticas de Controle Interno, momento em que também houve abordagem e compartilhamento de informações sobre o modelo IA-CM.

<sup>10</sup> Os membros designados pela Resolução nº 03/2018 incluem representantes do Órgão Central e das USCI. Pelo Órgão Central: representante e assessores do Gabinete da CGE, representantes da Auditoria-Geral e representante do Governo Aberto. As USCI (Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno) são representadas por meio da Assessoria de Apoio às Ações de Controle, vinculada ao Gabinete da Controladoria.

<sup>11</sup> Cynthia Martins Vieira, Débora Pinto Severino e Luciana Cassia Nogueira.

### 3.2 Autoavaliação

Para a realização da autoavaliação foram efetuadas 20 reuniões<sup>12</sup> entre os membros do subgrupo de apoio do GT, além de outras reuniões entre subgrupos formados para antecipar discussões que seriam levadas ao grupo de apoio como um todo durante os encontros.

**Quadro 3 – Datas das 20 reuniões do Grupo de Trabalho da autoavaliação IA-CM 2017/2018**

Mês/ano	Datas reuniões	Total de reuniões mês
<b>Dezembro/2017</b>	19/12	1
<b>Janeiro/2018</b>	9/1; 12/1; 16/1; 19/1; 23/1	5
<b>Fevereiro/2018</b>	-	-
<b>Março/2018</b>	6/3; 8/3; 13/3; 15/3; 20/3; 22/3; 27/3	7
<b>Abril/2018</b>	4/4; 5/4; 11/4; 12/4; 17/4; 20/4	6
<b>Mai/2018</b>	10/5	1

Fonte: Resolução CGE n° 30/2017, Resolução CGE n° 03/2018 e Resolução CGE n° 11/2018

O grupo procedeu à autoavaliação com base no Manual<sup>13</sup> do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM) para o setor público e durante os trabalhos do GT foi utilizada a planilha<sup>14</sup> de apoio elaborada e compartilhada pela CGU. Foram consideradas as ações da CGE, precipuamente, anteriores a 2018.

Para preenchimento da planilha o GT utilizou como referência a tabela de aderência abaixo:

<sup>12</sup> Após as reuniões para autoavaliação o grupo de apoio realizou reuniões nas datas de 11/06 e 12/06 para validação do Relatório elaborado pela coordenação do GT. Foram realizadas também reuniões nas datas de 13/06, 19/06 e 05/07 para validação do documento plano de ação elaborado pela coordenação do GT.

<sup>13</sup> Versão 2009 do Manual IA-CM.

<sup>14</sup> Nessa planilha as atividades essenciais eram avaliadas com os termos “Sim” se o KPA estivesse institucionalizado e “Não” se KPA não estivesse institucionalizado. Esses critérios não estavam adequados à realidade da CGE, pois para vários KPA existiam atividades em progresso e o parâmetro em apenas “sim” ou “não” poderia ocultar os esforços já ocorridos, assim como gerar uma falsa impressão quanto a institucionalização dos KPA. Portanto, o GT optou por utilizar a tabela de aderência desenvolvida pelo Grupo de Trabalho de Normas Internacionais formado por membros do CONACI. O GT foi criado em setembro de 2015 e tinha por objetivo consolidar um instrumento para avaliação de convergência de normas dos órgãos de controle interno em relação à normas do Instituto dos Auditores Internos (*Institute of Internal Auditors – IIA*).

**Figura 1 - Tabela de aderência para a autoavaliação dos KPA**

<b>Nível de Aderência:</b>	<b>Caracterizadores:</b>
1 - Sem aderência	Não está Previsto, de forma direta ou indireta.
2 - Nível baixo de aderência	Previsão indireta ou insuficiente.
3 - Nível médio de aderência	Previsto, porém de forma limitada, necessitando de ações estruturantes.
4 - Nível alto de aderência	Previsto, alinhado de forma elevada, porém contida, sendo recomendado ajustes no processo.
5 - Nível pleno de aderência	Previsto de forma suficiente e adequada, considerando o contexto de aplicação e a ponderação de custo e benefício.
N/A	Não se Aplica

Fonte: Grupo de Trabalho CONACI para avaliação de aderência às Normas Internacionais de Auditoria Interna

A autoavaliação não foi realizada para os níveis 4 e 5, pois, para alcançar estes níveis, a CGE deve institucionalizar os níveis anteriores. Como o GT observou que os níveis 2 e 3 ainda não estão institucionalizados, optou-se pela avaliação apenas até o nível 3.

### 3.2.1 Resultado da autoavaliação

Para que a Auditoria Interna seja classificada em determinado nível de capacidade, é necessário que todos os KPA daquele nível estejam institucionalizados. A conclusão do GT, subgrupo de apoio, é que a CGE se encontra no nível 1: Inicial, como pode ser verificado no detalhamento da autoavaliação.

A matriz IA-CM abaixo ilustra o nível de desenvolvimento da CGE em cada KPA, a qual foi colorida conforme avaliação realizada com base na tabela de aderência.

Quadro 4 - Posicionamento na Matriz IA-CM conforme autoavaliação 2017/2018

	Serviços e Papel da AI	Gerenciamento de pessoas	Práticas profissionais	Gerenciamento do Desempenho e Accountability	Cultura e Relacionamento Organizacional	Estruturas de Governança
Nível 5 – Otimização	AI reconhecido como agente-chave de mudança - KPA 34	Envolvimento da Liderança com Organizações Profissionais - KPA 35 Projeção da Mão de Obra - KPA 36	Melhoria Contínua em Práticas Profissionais - KPA 37 Estratégia de Planejamento de AI - KPA 38	Relatório Público sobre sua efetividade - KPA 39	Relações efetivas e permanentes - KPA 40	Independência, Poder e Autoridade da Atividade de AI - KPA 41
Nível 4 – Gerenciado	Asseguração da governança, gestão de riscos e controles - KPA 25	AI contribui para o desenvolvimento da gestão - KPA 26 A Atividade de AI Apoiar Classes Profissionais - KPA 27 Planejamento de Mão-de-obra - KPA 28	Estratégia de Auditoria alavanca a gestão de risco da organização - KPA 29	Integração de medidas de desempenhos qualitativas e quantitativas - KPA 30	CAE Aconselha e Influencia a mais Alta Gerência - KPA 31	Supervisão independente das atividades de AI - KPA 32 CAE Informa à Autoridade de Mais Alto Nível - KPA 33
Nível 3 – Integrado	Serviços de Consultoria - KPA 11 Auditorias de Desempenho / Operacionais - KPA 12	Criação de Equipe e Competência - KPA 13 Profissionais Qualificados - KPA 14 Coordenação de força de trabalho - KPA 15	Estrutura de Gestão da Qualidade - KPA 16 Planos de auditoria baseados em riscos - KPA 17	Medidas de Desempenho - KPA 18 Informações de Custos - KPA 19 Relatórios de Gestão de AI - KPA 20	Coordenação com Outros Grupos de Revisão - KPA 21 Componente Essencial da Equipe de Gestão - KPA 22	Supervisão gerencial da Atividade de AI - KPA 23 Mecanismos de Financiamento - KPA 24
Nível 2 – Infraestrutura	Auditoria de Conformidade - KPA1	Desenvolvimento Profissional Individual - KPA 2 Pessoas Habilidosas Identificadas e Recrutadas - KPA 3	Práticas Profissionais e Processos Estruturais - KPA 4 Plano de Auditoria Baseado em Prioridades da gestão e stakeholders - KPA 5	Orçamento Operacional de AI - KPA 6 Plano de Negócio de AI - KPA 7	Gerenciamento dentro da Atividade de AI - KPA 8	Acesso Pleno às Informações, Ativos e Pessoas da Organização - KPA 9 Fluxo de reporte de auditoria estabelecido - KPA 10
Nível 1 – Inicial	Ad hoc não estruturada; auditorias isoladas ou revisão de documentos e transações com finalidade de aferir conformidade; produtos dependem de habilidades específicas de indivíduos que estão nos cargos; ausência de práticas profissionais estabelecidas; falta de estrutura; falta de capacidade; inexistência de KPA.					

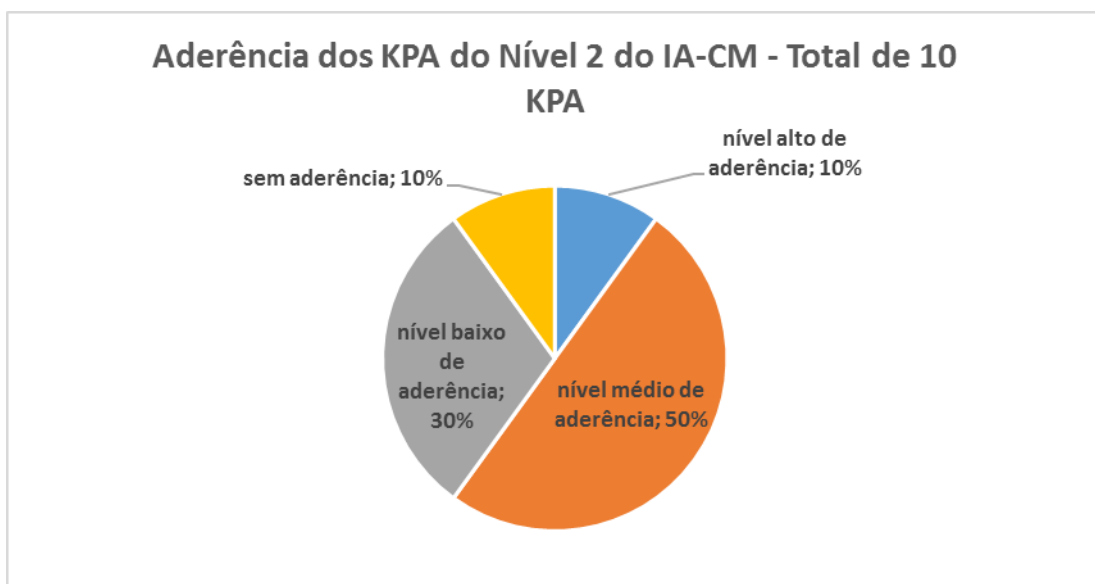
1 - Sem aderência  
2 - Nível baixo de aderência

3 - Nível médio de aderência  
4 - Nível alto de aderência

5 - Nível pleno de aderência  
Não se Aplica

Quanto ao nível 2, que totaliza 10 KPA, nota-se (vide Gráfico 1) para o KPA 1, KPA 4, KPA 5, KPA 6 e KPA 8 (total de 5 KPA) nível médio de aderência, o que demonstra que 50% dos KPA desse nível estão em progresso, carecendo de algumas ações estruturantes para que o KPA seja sustentado<sup>15</sup>. Nessa mesma vertente, o KPA 9 necessita de alguns ajustes no processo e apresentou nível alto de aderência. Considerando esses KPA citados, há evidência de que ao menos 60% (6 KPA) estão em processo de serem institucionalizados. Os KPA 3, 7 e 10 do nível 2, ou seja, 30%, tiveram nível baixo de aderência e apenas 10%, representado pelo KPA 2 foi considerado sem aderência pelo GT.

**Gráfico 1**

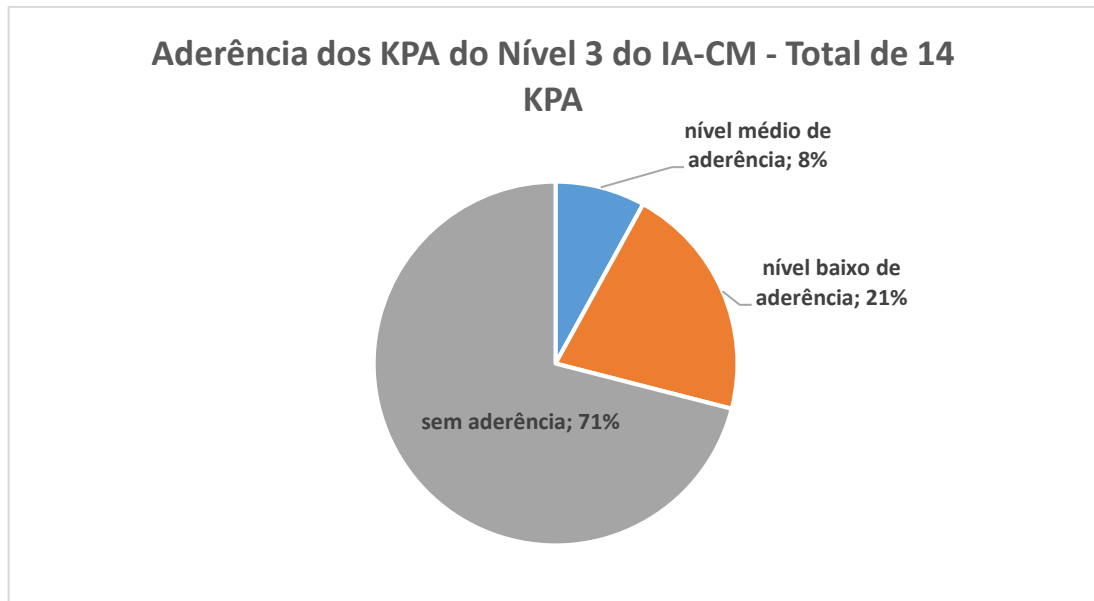


Pondera-se mediante os apontamentos que ao menos 90% dos KPA do nível 2 têm alguma aderência em relação às atividades essenciais dos KPA desse nível.

Sobre o nível 3, que contempla 14 KPA, verifica-se (vide Gráfico 2) que 10 (KPA 12, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24), aproximadamente 71%, não possuem aderência ou atividades previstas. Os KPA 11, 13 e 16, os quais representam em torno de 21% desse nível, evidenciaram aderência baixa. Apenas o KPA 21 (8%) demonstrou nível de aderência médio.

<sup>15</sup> Além de dominar o KPA, a atividade de AI deve institucionalizar o KPA incorporando as atividades essenciais associadas à cultura da atividade de AI. Desta forma, o KPA será sustentável e repetível e tornar-se um bloco de construção básico que contribui para alcançar um nível de capacidade particular.

Gráfico 2



Assim, fica evidenciado no que tange ao nível 3 que cerca de 29% dos KPA apresentam alguma aderência em relação às atividades essenciais dos KPA desse nível.

O detalhamento da autoavaliação, com os comentários e evidências apresentados para cada KPA estão detalhados no **Apêndice C**.

### 3.2.1.1 Conclusões sobre os 6 elementos de Auditoria Interna (AI) do modelo IA-CM

#### → Elemento de AI – Serviços e papel da Auditoria Interna (KPA 1, 11 e 12):

Quanto ao elemento serviços e papel da AI, a CGE necessita estabelecer processos sustentáveis e repetíveis para institucionalizar o KPA 1 (auditoria de conformidade) do nível 2. Os KPA 11 e 12, serviços de consultoria e auditorias de desempenho, respectivamente, possuem alguma atividade iniciada nesse aspecto.

A auditoria interna e suas áreas de especialização estão definidas no Decreto nº 47.139/2017 e os trabalhos de auditoria de conformidade são realizados por todos os auditores. Os trabalhos de auditoria, em sua maioria, são realizados com base no exame de despesas a posteriori, selecionados, geralmente, por matriz de risco. Existem orientações e padrões para algumas atividades das fases de auditoria, porém, se fazem necessários harmonizar procedimentos e processos e definir políticas e normatizações. A fase de planejamento de auditoria carece de maior estruturação, seguida da fase de execução, estando as fases de comunicação dos resultados e monitoramento melhor definidas.

A CGE possui manual consolidado de auditoria interna, mas o material não é de conhecimento de todos. Existe a diretriz para atualização, disseminação e aplicabilidade do conteúdo.

A Controladoria está em processo para publicação de resolução de diretrizes e procedimento gerais de auditoria interna, com a perspectiva de aprimorar fluxos de trabalho, a exemplo: reunião com gestores para apresentação de relatório preliminar, para discussão conjunta de plano de ação; estabelecimento do feedback dos gestores para avaliação dos trabalhos e do papel adotado pela auditoria interna; adoção de matriz de planejamento e matriz de achados; check list de coordenador e supervisor para revisão dos trabalhos.

Os trabalhos são melhor supervisionados no Órgão Central (mais instâncias de revisão<sup>16</sup>), mas não na mesma profundidade nas Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno – USCI, já que algumas unidades possuem apenas 1 servidor na equipe. Nessa ótica, existe, atualmente, a diretriz de se iniciar, gradualmente, a revisão pelo Órgão Central dos trabalhos das USCI da Administração Direta, com o objetivo de garantir maior segurança, qualidade e uniformidade de entendimento.

Em relação ao nível 3 do elemento de serviços e papel da auditoria interna (serviços consultivos e auditorias de desempenho), houve o estabelecimento de metodologia de Auditoria Baseada em Riscos (ABR) em 2014, mas não houve de forma contundente a disseminação do conteúdo. Entretanto, o direcionamento de difundir a metodologia<sup>17</sup> foi retomada em 2018, com a criação em março deste ano, de grupo piloto com 11 representantes das USCI para realização de ABR. Além disso, foram realizadas até o momento 3 treinamentos sobre a metodologia, sendo capacitados aproximadamente 250 servidores.

O viés de fomento à gestão de riscos (GR) vem sendo reforçado desde 2017 com a publicação do Decreto nº 47.185/2017, que dispõe sobre o Plano Mineiro de Promoção da Integridade, o qual tem a temática de GR como um eixo.

A CGE executa algumas consultas técnicas, principalmente nas unidades descentralizadas, porém sem o enfoque de governança, controles internos e gerenciamento de risco. Sobre os serviços consultivos não há normativos estabelecendo quais serviços e os procedimentos a serem executados.

---

<sup>16</sup> Porém não há critérios estabelecidos para a supervisão.

<sup>17</sup> A metodologia contempla 2 partes: levantamento dos riscos e execução da Auditoria Baseada em Riscos, posteriormente.



Atualmente a Controladoria não realiza auditorias de desempenho<sup>18</sup>. Até 2014 eram realizadas auditorias de programas, mas foram suspensas com a mudança de diretriz estratégica em 2015. Há pretensão de aprimorar, a partir de 2018, as auditorias de programas, para perseguir os moldes do nível 3 do IA-CM.

→ **Elemento de AI – Gerenciamento de Pessoas (KPA 2, 3, 13, 14 e 15):**

Sobre o gerenciamento de pessoas, a CGE apresenta pouca aderência às atividades essenciais desse elemento de AI.

A CGE não possui plano de capacitação visando que os auditores internos mantenham e aumentem continuamente suas capacidades profissionais (KPA 2), principalmente no que tange a temas específicos afetos à área de atuação de cada auditor (nível de especialização). São realizadas ações pontuais de capacitação, devido à ausência de diretriz estratégica e às restrições orçamentárias, e ocorre o estabelecimento de parcerias com instituições para disponibilização de vagas em cursos de áreas afetas às atividades da CGE. As capacitações são realizadas, majoritariamente, por iniciativas das unidades administrativas ou servidores. Não há política centralizada que identifica necessidades prioritárias de treinamento e não há um registro e monitoramento<sup>19</sup> das capacitações que os servidores participam.

Há, atualmente, diretriz para realização mais intensiva de capacitações, via colaboradores eventuais, considerando as restrições orçamentárias. Entretanto, tem-se envidado esforços para financiamentos de treinamentos junto a parceiros.

Em se tratando do recrutamento de servidores com as devidas habilidades necessárias (KPA 3), registra-se que a seleção de pessoas é realizada por concurso com exigência de conclusão de curso superior em qualquer área de formação, dessa forma, não foram selecionadas profissionais com competências específicas. Portanto, para suprir essa especificidade de contratação da administração pública, faz-se necessário a realização de capacitações, prioritariamente, nos seguintes assuntos: auditoria governamental; gestão de riscos e auditoria baseada em riscos; *compliance*; normas internacionais para a prática profissional de auditoria interna, além de outras capacitações mais especializadas para as áreas de atuação dos trabalhos.

---

<sup>18</sup> Também denominadas de auditoria operacional.

<sup>19</sup> O monitoramento inclui horas de participação em cursos/ano.

A maioria dos auditores, aproximadamente 70, de um universo de 137, completaram, em maio/2018, 5 anos de profissão, e, em torno, de mais 35, completarão, em julho/2018, 3 anos de inserção na carreira, o que reforça a necessidade de capacitações contínuas.

Para desenvolver a capacidade dos membros das equipes de auditoria (KPA 13), os gestores dispõem de ferramentas editadas pela Secretaria de Planejamento e Gestão para desenvolver os servidores, porém, são, por vezes, subutilizadas. Não há levantamento de perfis dos servidores e perfis de competências específicos elaborados para os auditores.

Há direcionamento para que os servidores tenham suas avaliações de desempenho aferidas com base em competências técnicas<sup>20</sup> e existe tratativa para firmar um termo de cooperação com uma empresa para aplicação de piloto na Auditoria-Geral para identificação dos perfis dos servidores.

Os auditores internos possuem plano de carreira próprio, reformulado em 2015, mas não define as competências necessária para desenvolvimento profissional (KPA 14).

Cabe registrar que a CGE necessita de profissionais em áreas especializadas, como TI e engenharia, mas não há previsão de contratação no curto prazo, considerando que com a Reforma Administrativa do Estado em 2015 os cargos vagos de auditor interno foram extintos, o que irá implicar em procedimentos mais longos para as contratações futuras (novos concursos). Ademais, as restrições orçamentárias e o atingimento do limite de gasto com pessoal da Lei de Responsabilidade Fiscal dificultam o estabelecimento de novo concurso no atual cenário.

Sobre o KPA 15 (coordenação de força de trabalho) faz-se prioritário institucionalizar o KPA 3 (recrutamento e preparação dos servidores), para avaliar e desenvolver melhor o KPA.

**→ Elemento de AI – práticas profissionais (KPA 4, 5, 16 e 17):**

Em relação ao nível 2 desse elemento de AI, a CGE possui nível médio de aderência das práticas profissionais, ou seja, existe uma estrutura, mas que carece de aprimoramentos. Quanto ao nível 3 há pouca aderência, o que se faz necessário implementar ações mais robustas.

---

<sup>20</sup> As competências técnicas requeridas aos servidores e gestores, vinculadas à atividade de auditoria interna, estão definidas no “Manual de Competências Técnicas – Função: Controle Interno”, de 2016.

Sobre o KPA 4 (arcabouço/estrutura de processos e práticas profissionais) a CGE possui manual consolidado de auditoria interna, elaborado em 2012, porém, o documento não foi institucionalizado. É necessário atualizá-lo, incluindo informações pertinentes às normas de auditoria de acordo com as práticas internacionais. Além disso, os procedimentos devem ser atualizados para melhor utilização nos trabalhos.

Em 2017, houve publicação da Resolução CGE nº 25/2017, instituindo o Código de Conduta Ética do Servidor em exercício na Controladoria-Geral do Estado e nas Unidades Setoriais e Seccionais de Controle (USCI) Interno do Poder Executivo Estadual, o que representou um avanço, considerando que não havia código de ética específico.

Quanto ao KPA 5 (plano de auditoria baseado nas prioridades da gestão e dos *stakeholders*), os planos de auditoria das USCI são acordados com os dirigentes máximos e possuem informações sobre o planejamento dos trabalhos. No Órgão Central, apesar do planejamento anual não ser normatizado, as entregas são apresentadas anualmente para o Controlador-Geral e são inseridas demandas de *stakeholders*, de acordo com a capacidade operacional.

O planejamento das auditorias do Órgão Central e das USCI não é consolidado em um plano único. Contudo, em 2018 houve a publicação da Resolução CGE nº 08/2018, estabelecendo diretrizes de planejamento e esse instrumento possibilitará a consolidação dos trabalhos a serem executados, que consistirá no plano operacional de auditoria da CGE.

Para institucionalização do KPA 16 (arcabouço/estrutura de Gestão da Qualidade), deve-se evoluir em relação ao nível 2 para melhor desenvolvimento desse KPA. É verificada uma evolução nos modelos de apresentação de resultados do trabalho de AI, no planejamento dos trabalhos individuais com a implementação da matriz de risco e no planejamento geral das USCI, porém, as ações são pontuais e devem ser aprimoradas. Existe para 2018 diretrizes e ações para melhoria da qualidade dos trabalhos individuais, mas ainda não se trata de programa de qualidade.

O KPA 17 - Planos de Auditoria baseados em Risco, que contempla avaliar os riscos sistematicamente e focar as prioridades do plano periódico de auditoria e de serviços da atividade de AI nas exposições de risco de toda a organização, ainda não está em desenvolvimento.

→ **Elemento de AI – gestão de desempenho e accountability (KPA 6, 7, 18, 19 e 20):**

No que tange a esse elemento de AI, observa-se que a CGE precisa desenvolver processos e práticas para implementar o nível 2, não havendo aderência para o nível 3.

O orçamento operacional de AI (KPA 6) é estabelecido na Lei Orçamentária Anual, proposta pelo Governador do Estado e aprovado pela Assembleia Legislativa. A partir do montante definido para a CGE, o Controlador-Geral define o valor a ser disponibilizado para as áreas, sendo a prioridade para os contratos já firmados.

Sabe-se que o orçamento não é realista, já que, por vezes, há restrições inclusive de diárias de viagem para realização das visitas *in loco*, ocorrendo anualmente cortes orçamentários em relação ao valor concedido. A atividade de AI não mensurou o valor ideal de orçamento operacional, contudo, foi apresentada à alta administração da CGE, em abril/2018, estimativa de recursos orçamentários necessários para atendimento das atuais diretrizes estratégicas.

Sobre o KPA 7 (plano de negócio de AI), a CGE não possui formalmente um plano de negócio, foram identificadas iniciativas pontuais.

Em se tratando do nível 3, o KPA 18 (medidas de desempenho) não é desenvolvido atualmente. O KPA 19 (informações de Custos) necessita que o KPA 6 seja institucionalizado. Finalmente, o KPA 20 (relatórios de gestão de AI) também se apresenta sem aderência.

Cumprir destacar que no quesito *accountability* é necessário o estabelecimento de fluxo interno para publicidade e efetivação da transparência dos documentos de auditoria. Ocorre anualmente por meio do Relatório de Controle Interno (RCI) o registro das atividades de auditoria interna realizadas. É necessário ainda a institucionalização da prática de elaboração de relatórios gerenciais periódicos das atividades de auditoria, bem como da sua divulgação.

→ **Elemento de AI – cultura e relacionamento organizacional (KPA 8, 22 e 21):**

Com relação a esse elemento, a CGE demonstra no que concerne ao nível 2 as interações necessárias para realizar o negócio da auditoria (KPA 8 – gerenciamento dentro da atividade de AI). O esforço da gestão da AI está focado na gestão da atividade.

A atividade de AI é gerida internamente, com fluxos de atividade e comunicação definidos, papéis e responsabilidades conhecidos (mas não expressamente formalizados no geral). Verifica-se a necessidade de ajustes e de sua formalização, buscando maior fluidez na comunicação e planejamento.

O KPA 21 (coordenação com outros grupos de revisão) apresenta aderência média, estando a CGE num viés progressivo de estabelecimento de contatos e parcerias institucionais para a atuação em rede.

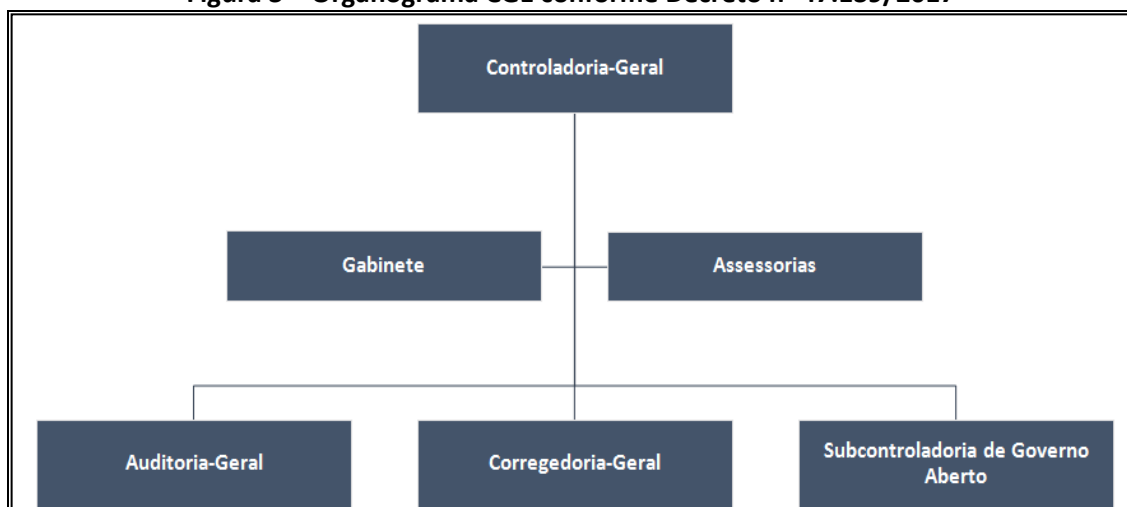
A CGE tem conhecimento de quais parceiros podem colaborar com a execução de trabalhos e firmou alguns termos<sup>21</sup> de cooperação técnica para o compartilhamento de ferramentas e informações. É necessário que os termos sejam de conhecimento de toda a CGE e que sejam mais regularmente utilizados.

Quanto ao KPA 22 (componente essencial da equipe de gestão), que representa um canal de comunicação entre o chefe máximo da Controladoria com a gerência sênior da administração pública do poder executivo estadual, registra-se que atualmente o Controlador-Geral não participa formalmente de colegiados e instâncias normatizados de decisões estratégicas do Governo, apesar de o Governador convocar periodicamente o Controlador-Geral para discussões.

O chefe da CGE é indicado e responde diretamente ao governador, sendo o Auditor(a)-Geral também nomeado(a) pelo chefe máximo do Poder Executivo, geralmente por indicação do Controlador-Geral. Há aproximadamente 8 anos, a área da Auditoria-Geral é dirigida por auditores de carreira.

Para interface inerente a esse elemento de AI (cultura e relacionamento organizacional), a CGE possui a seguinte estrutura, alterada em 2017 com o Decreto nº 47.139/17, a qual estava em operação desde 2015:

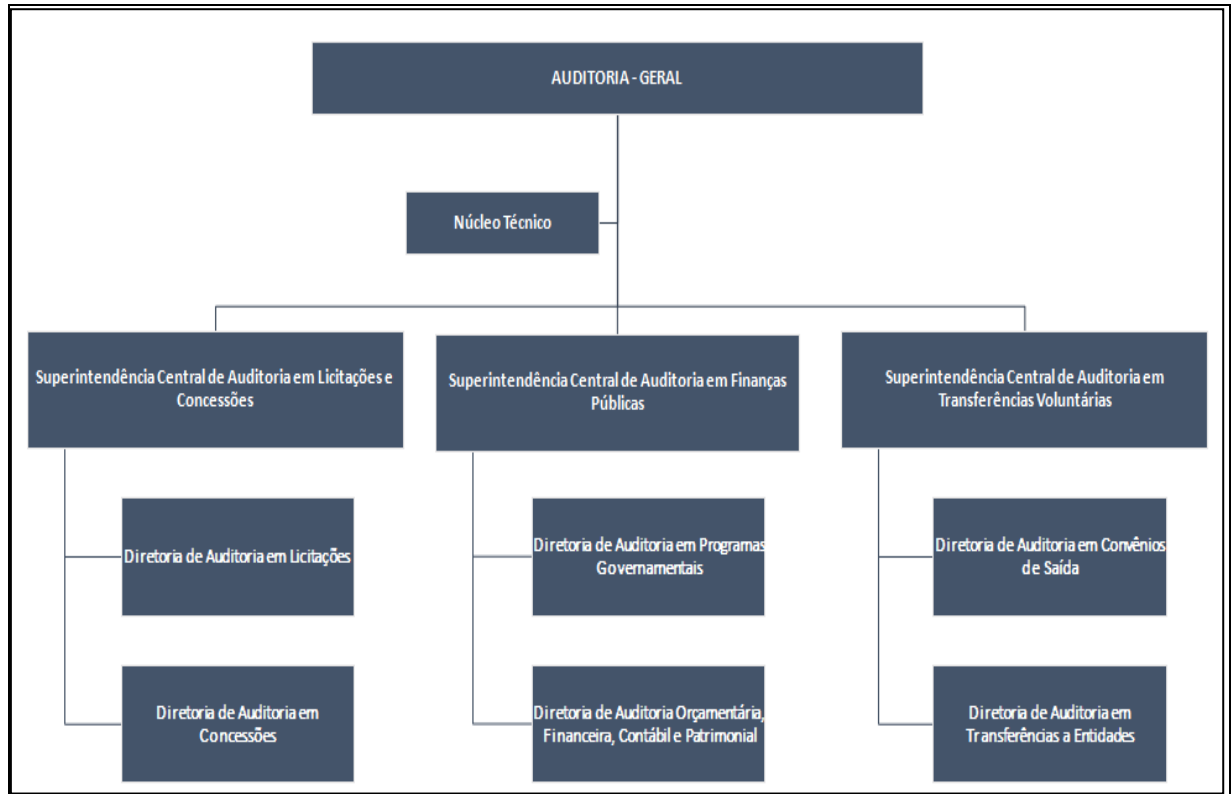
**Figura 3 – Organograma CGE conforme Decreto nº 47.139/2017**



<sup>21</sup> Acordo de Cooperação Técnica MPMG; Acordo de Cooperação Técnica CGM Recife; Acordo de Cooperação Técnica CGU; Acordo de Cooperação Técnica TCE/MG, dentre outros.

Especificamente à estrutura da Auditoria-Geral, está composta da seguinte maneira:

**Figura 3 – Organograma Auditoria-Geral conforme Decreto nº 47.139/2017**



Além da estrutura do Órgão Central, a CGE dispõe de unidades descentralizadas (USCI), havendo uma assessoria vinculada diretamente ao gabinete da alta administração da Controladoria para interlocução e apoio às USCI.

Para atendimento ao modelo IA-CM, às normas internacionais e para adequação às principais discussões internacionais no âmbito do Controle Interno, a CGE está revendo novamente a sua estrutura organizacional, com a proposta de áreas de auditoria em gestão de riscos, integridade, governança, sistemas, engenharia e empresas estatais, entre outras.

Cumpra também destacar, que existe na CGE comitê (USCI) e colegiado para apreciação de questões estratégicas. Esses institutos de governança foram constituídos recentemente (2017) pela alta administração da Controladoria-Geral, sendo necessário difundir junto aos servidores a importância e os papéis dessas instâncias.

Por fim, a CGE tem o intuito de agregar de maneira mais incisiva valor para a gestão e estar cada vez mais atuante no aprimoramento dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos, para cumprimento dos objetivos organizacionais das instituições, além, é claro, das determinações mandatórias.

→ **Elemento de AI – estruturas de governança (KPA 9, 10, 23 e 24):**

Para o elemento de AI estruturas de governança a CGE precisa estabelecer algumas práticas adicionais para alcançar o nível 2. O nível 3 ainda não está em desenvolvimento.

O acesso total às informações, ativos e pessoas da organização (KPA 9) está previsto em legislação estadual, tanto para que a Controladoria-Geral possa realizar os trabalhos de sua competência, quanto o procedimento que deve ser adotado pelo auditor chefe de USCI quando não tiver acesso às informações e documentos solicitados. Em situações específicas ocorreu a negativa<sup>22</sup> de acesso por parte de dirigentes máximos. Há previsão também de orientações nesse sentido no Código de Ética.

No que tange ao fluxo de reporte de auditoria (KPA 10), a atividade possui cargos e responsabilidades definidos em normativos, porém, devem ser procedidos ajustes, bem como a formalização das atribuições de coordenadores, diretores, superintendentes e outros.

Por fim, para desenvolvimento do nível 3 é essencial o amadurecimento do nível 2. Quando ao KPA 23 (supervisão gerencial da atividade de AI), é necessário institucionalizar os KPA 4, 9, e 10. E para o KPA 24 (mecanismos de financiamento) é necessário amadurecer o KPA 6, contudo, considerando o histórico de restrições e insuficiências de recursos para a atividade de auditoria interna, julga-se fundamental, o reporte contínuo à alta administração do Órgão e do Governo, para permitir um financiamento mais robusto das ações de auditoria.

## **4 Conclusão**

O Grupo de Apoio concluiu, após avaliação dos 24 KPA que compõem os níveis de capacidade 2 e 3, que a CGE está no Nível 1 (Inicial) de maturidade da atividade de auditoria interna, significando que alguns trabalhos ainda dependem de competências individuais. Foi identificado que a Controladoria

---

<sup>22</sup> Como exemplificação, cita-se a negativa de acesso da Secretaria de Estado de Fazenda à CGE da base de dados da folha de pagamento do Estado.

não alcançou todos os KPA do nível 2 e, conforme metodologia de implementação do IA-CM, um nível é considerado institucionalizado quando a organização tem o domínio de todos os KPA daquele nível, sendo recomendado o nível 3 de capacidade para conformidade com as normas internacionais.

Diante o exposto, sendo a auditoria interna<sup>23</sup> uma atividade independente e objetiva de avaliação e consultoria destinada a agregar valor e melhorar as operações de uma instituição, a qual ajuda a organização a alcançar seus objetivos através de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a efetividade dos processos de gestão de riscos, controle e governança, a CGE, especialmente por meio da Auditoria-Geral e das Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno, bem como Assessoria de Apoio às Ações de Controle Interno, envidarão esforços para implementar as atividades essenciais prescritas pelo modelo IA-CM relativamente ao nível 2, no período de 2 anos, a partir da publicação do plano de ação em resposta a esta autoavaliação.

Quanto ao acompanhamento das ações, estas serão coordenadas pela Auditoria-Geral, com o apoio das áreas que se fizerem necessárias, tendo em vista que o modelo de capacidade trata especificamente da atividade de auditoria interna.

O GT sugere, ademais, que a autoavaliação seja realizada ao menos a cada dois anos e que parte do grupo participe para manter o histórico e memória do trabalho realizado. Os atores envolvidos na coordenação da implementação do modelo deverão avaliar a viabilidade de se proceder a autoavaliação em período inferior, considerando a atualização do Manual do IA-CM em dezembro de 2017.

Após a conclusão da autoavaliação e da elaboração do plano de ação, as informações deverão ser reportadas à alta administração, ao Controlador-Geral do Estado e ao Governador do Estado, conforme preconiza o próprio modelo IA-CM, para que sejam traçadas estratégias e pleiteadas medidas de apoio ao controle interno.

Registram-se os principais eventos ocorridos ou que poderão ocorrer passíveis de causar riscos no que tange à continuidade e à implementação das ações do IA-CM: alteração da alta administração, que inclui o representante da auditoria interna; e orçamento restrito.

O modelo internacional IA-CM apresenta-se como uma ferramenta de planejamento estratégico para o Órgão, permitindo conferir maior poder de negociação e argumentação junto aos *stakeholders* para

---

<sup>23</sup> Conceito do Instituto dos Auditores Internos (IIA).



implementação da AI como um elemento efetivo de governança, e, nesse sentido, a autoavaliação, materializada em um plano de ação, tem o propósito de trazer um direcionamento de atuação para a atividade de AI.

Finalmente, torna-se evidente a importância da implementação do modelo IA-CM como uma ferramenta estruturada e ordenada para o alcance de uma auditoria interna eficaz e madura, capaz de fornecer garantias ao Governador, às gerências estratégicas do governo e, sobretudo, à sociedade, quanto a cobertura dos riscos críticos que podem impactar os processos de trabalho e a entrega das políticas públicas.

Belo Horizonte, aos 05 de julho de 2018.

## APÊNDICE A – Estrutura conceitual sobre o Modelo IA-CM

O Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM)<sup>24</sup> para o setor público é uma estrutura que identifica os fundamentos necessários para uma auditoria interna (AI) eficaz, por meio de níveis e estágios através dos quais uma atividade de AI pode evoluir à medida em que define, implementa, mede, controla, e melhora os seus processos e práticas.

O Manual<sup>25</sup> do Modelo IA-CM (projeto de pesquisa) está estruturado em duas partes, qual seja, “Visão geral do IA-CM” e um “Guia de Aplicação”:

A visão geral fornece contexto do próprio projeto de pesquisa, algumas informações sobre o ambiente e sobre auditoria interna, e uma descrição do modelo, incluindo os seus princípios e estrutura que o compõem. A bibliografia selecionada também foi fornecida.

O Guia de Aplicação descreve o IA-CM em detalhes – seus elementos, níveis, áreas de processos principais, e como usar e interpretar o modelo. Alguns exemplos de evolução e melhoria de práticas da atividade de AI são identificados durante a validação global do IA-CM que é destacada juntamente com orientação para ajudar a utilizar o IA-CM como uma ferramenta de autoavaliação.

O modelo é universal e se presta à autoavaliação, construção de capacidades e promoção da profissão, sendo não prescritivo em termos de como um processo deve ser conduzido, mas relatando o que deve conter ou ser feito.

O IA-CM é um veículo de comunicação e um roteiro para a melhoria ordenada e contínua, estruturado da seguinte forma:

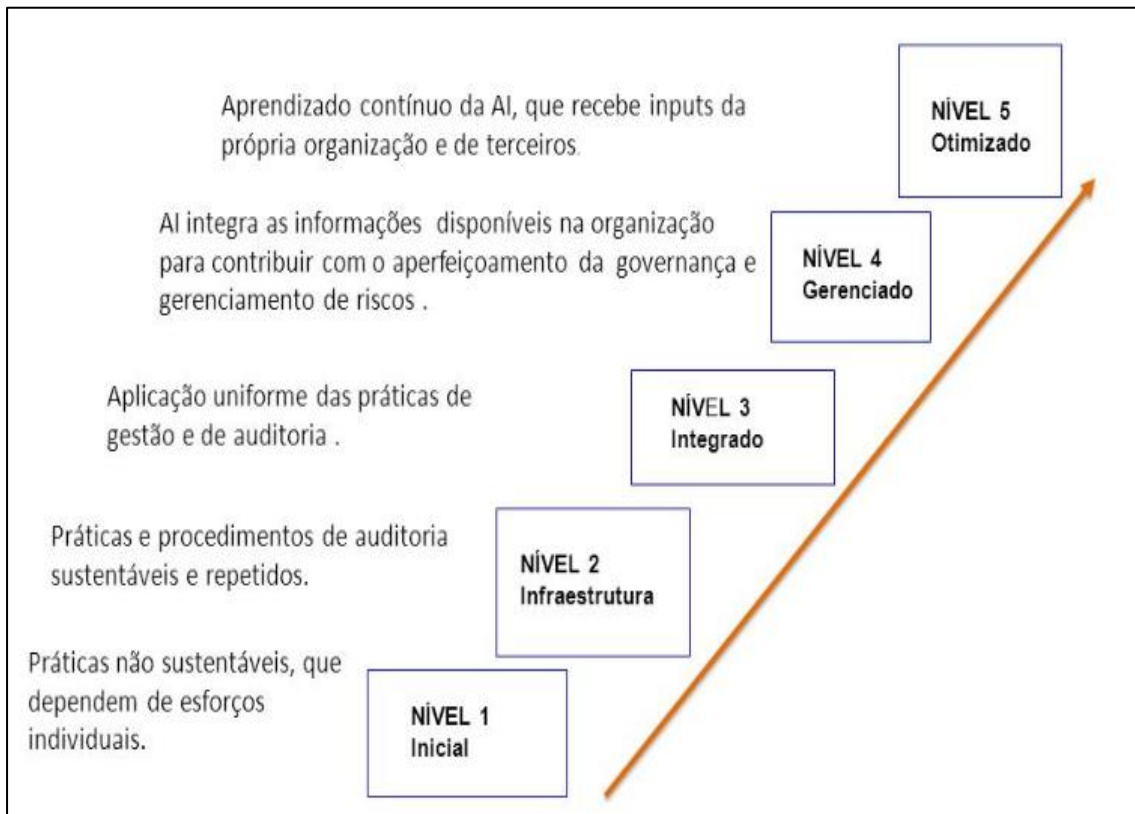
→ **5 Níveis de capacidade;**

---

<sup>24</sup> Informações deste parágrafo e subsequentes, do Apêndice A, sintetizadas e extraídas do Manual do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM) para o setor público (2009), dos relatórios de validação independente pelo Banco Mundial da CGE-MG (2015) e da CGDF (2017) e informações compartilhadas pela CGU em visita técnica pela CGE-MG à Brasília em janeiro/2018.

<sup>25</sup> Versão de 2009.

**Figura 4 – 5 níveis de capacidade do modelo IA-CM**



→ **6 elementos para a atividade de Auditoria Interna (AI);**

1. Serviços e função de Auditoria Interna
2. Gerenciamento de Pessoas
3. Práticas Profissionais
4. Gestão de Desempenho e Responsabilidades
5. Relação Organizacional e Cultural
6. Estruturas de Governança

**Quadro 5 – 6 elementos da atividade de auditoria interna**

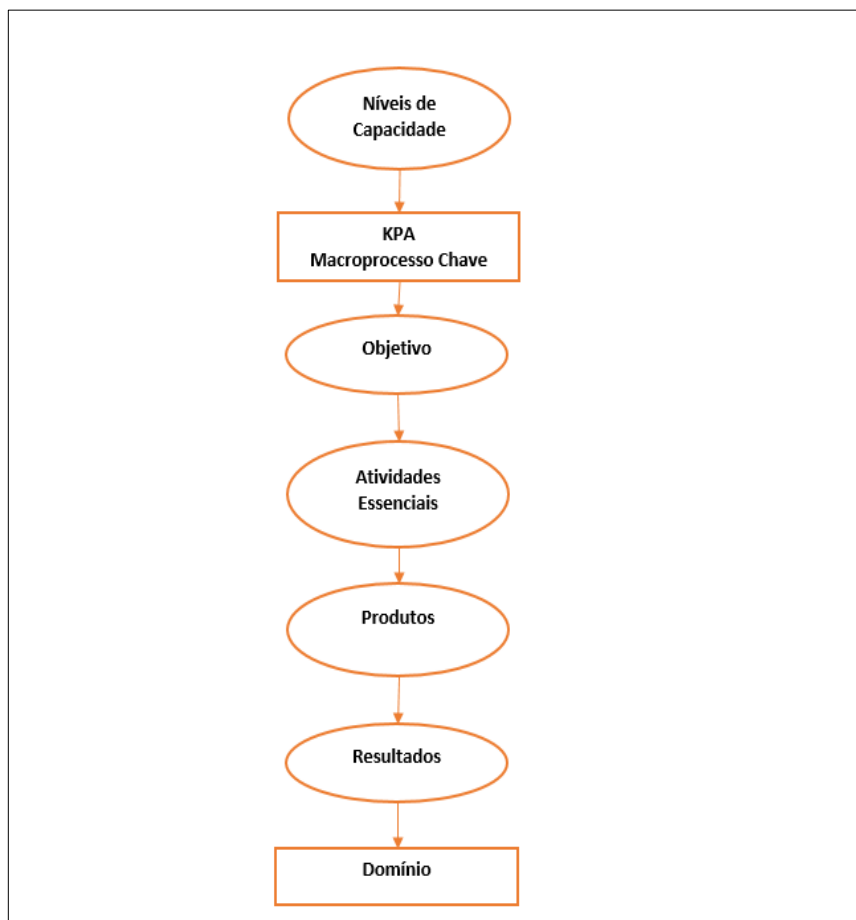
	Serviços e função de Auditoria Interna	Gerenciamento de Pessoas	Práticas Profissionais	Gestão de Desempenho e Responsabilidades	Relação Organizacional e Cultural	Estruturas de Governança
Nível	KPA (Key Process Area - Macroprocessos-Chaves)					

→ **1 KPA (Macroprocessos-chaves)**, compostos por objetivo, atividades essenciais, produtos (evidências), resultados e exemplos de práticas institucionalizadas.

Portanto, para cada nível progressivo de capacidade são identificados macroprocessos-chave (blocos de construção) e práticas essenciais que deverão ser implementados/institucionalizados dentro dos seis elementos de uma atividade de auditoria interna.

Quanto ao alcance de determinado nível de capacidade, isso envolve o domínio de todos os KPA, que quando executados coletivamente (atividades) alcançam o propósito e produzem resultados imediatos e de longo prazo.

**Figura 5 – Domínio do KPA**



Cabe apontar que a institucionalização dos KPA decorre da incorporação das atividades de auditoria à cultura da organização, tornando o KPA repetível e sustentável. Com isso, os meios para institucionalizar e garantir a sustentabilidade do KPA são:

**Figura 6 – Meios para institucionalização do KPA**



Dessa maneira, ainda sobre a estrutura do IA-CM, o modelo pode ser apresentado graficamente como uma matriz, estando os níveis no eixo vertical, os elementos da auditoria interna no eixo horizontal e os KPA relevantes identificados nas caixas.

**Figura 7 – Matriz de 1 página do IA-CM**

<b>Matriz do IA-CM</b>						
	<b>Serviços e Papel da AI</b>	<b>Gerenciamento de Pessoas</b>	<b>Práticas Profissionais</b>	<b>Gerenciamento do Desempenho e Accountability</b>	<b>Cultura e Relacionamento Organizacional</b>	<b>Estruturas de Governança</b>
<b>Nível 5 - Otimização</b>	AI reconhecido como agente-chave de mudança	Liderança no envolvimento com órgãos profissionais  Projeção da Equipe	Aperfeiçoamento contínuo das práticas profissionais  Planejamento de AI estratégico	Relatório Público sobre sua efetividade	Relações efetivas e permanentes	Independência, poder e autoridade da AI
<b>Nível 4 - Gerenciado</b>	Asseguração da governança, gestão de riscos e controles	AI contribui para o desenvolvimento da gestão  AI apoia órgãos profissionais  Planejamento da mão-de-obra	Estratégia de Auditoria alavanca a gestão de risco da organização	Integração de medidas de desempenho qualitativas e quantitativas	CAE assessora e influencia a alta gestão	Supervisão independente das atividades de AI  CAE reporta-se à autoridade principal
<b>Nível 3 - Integrado</b>	Serviços de assessoramento  Auditorias de desempenho	Construção de equipes e competências  Staff profissionalmente qualificado  Coordenação da Mão de obra	Arcabouço de Gestão da Qualidade  Planos de Auditoria baseados em risco	Medidas de Desempenho  Informação sobre custos  Relatórios de gestão	Coordenação com outros grupos de revisão  Componente integral da equipe de gestão	Supervisão gerencial da atividade da AI  Mecanismos de financiamento
<b>Nível 2 - Infraestrutura</b>	Auditorias de conformidade	Desenvolvimento profissional individual  Pessoas preparadas são identificadas e recrutadas	Arcabouço de processos e práticas profissionais  Plano de auditoria baseado nas prioridades da gestão e dos stakeholders	Orçamento operacional de AI  Plano de negócios de AI	Gerenciamento dentro da atividade de AI	Acesso total às informações, ativos e pessoas da organização  Fluxo de relatórios de auditoria estabelecido
<b>Nível 1 - Inicial</b>	Ad hoc não estruturada; auditorias isoladas ou revisão de documentos e transações com finalidade de aferir conformidade; produtos dependem de habilidades específicas de indivíduos que estão nos cargos; ausência de práticas profissionais estabelecidas; falta de estrutura; falta de capacidade; inexistência de KPAs.					

Em relação às cores da matriz, descrevem a extensão ou a influência que a atividade de AI tem ao longo dos elementos. Ao mover-se da esquerda para a direita na matriz, a capacidade de atividade de AI para institucionalizar os KPA de forma independente diminui. Da mesma forma, a atividade de AI tem potencialmente menos capacidade de institucionalizar de forma independente os KPA como os níveis de capacidade a partir Níveis 2 a 5. Esta mudança ocorre porque a organização e o ambiente tenderão a aumentar a sua influência sobre a capacidade de atividade de AI institucionalizar os KPA nos níveis de capacidade superior.

As áreas verdes mais escuras indicam os KPA que podem ser normalmente institucionalizados pela atividade de auditoria interna. As áreas verdes mais claras requerem estruturas e processos de gestão além da auditoria interna para alcançar os KPA individuais.

Numa atividade de AI eficaz e madura seria esperado alcançar, pelo menos, o nível 3 – Integrado. Uma atividade de AI no nível 3 irá geralmente estar em conformidade com *as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (Normas)* e concentrar os seus esforços em assuntos de capacidade, independência e objetividade.

Percebe-se que o modelo IA-CM determina os requisitos de auditoria interna, identifica as lacunas a serem enfrentadas pela organização, e, para tanto, apresenta certos princípios subjacentes:

- ✓ Apoio do chefe de Auditoria. A atividade de AI está diretamente relacionada com as ações tomadas pelo dirigente;
- ✓ Auditoria interna como um componente eficaz de Governança, para alcance dos objetivos e resultados;
- ✓ Nível de capacidade e sofisticação de acordo com a organização. O nível apropriado será proporcional à natureza, à complexidade e exposição de riscos da organização (nem todas as organizações exigem o mesmo nível);
- ✓ Nível de capacidade deverá levar em conta 3 variáveis – a atividade da AI em si, a organização e o ambiente em que opera; e
- ✓ Custo de oportunidade (benefícios e custos envolvidos).

## APÊNDICE B – Plano de Ação IA-CM decorrente da autoavaliação e validação independente de 2015

PLANO DE AÇÃO CGE/MG				
Recomendações do BANCO MUNDIAL para os níveis 2 (infraestrutura) e 3 (integrado)				
Elemento estratégico	Recomendações específicas	Ações	Status	Observações
Serviços e Papel da AI	Na área de auditoria de conformidade, garantir que a auditoria interna se concentre na auditoria de conformidade e aderência de uma área, processo ou sistema específico a políticas, planos, procedimentos, leis, regulamentos e contratos, em vez de auditorias pré e pós-transação	1. Realizar a reestruturação interna das unidades da CGE	Concluído	Nova estrutura orgânica definida no Decreto nº 47.139/2017: Dispõe sobre a organização da Controladoria-Geral do Estado.
Serviços e Papel da AI		2. Definir novo instrumento de planejamento para as unidades de auditoria	Atividade contínua	Realizada alteração do instrumento de planejamento das unidades descentralizadas.
Serviços e Papel da AI		3. Definir mecanismo de avaliação, coordenação de gerenciamento das atividades de auditoria	Atividade contínua	<b>USCI:</b> Monitoramento das unidades (ações previstas x ações realizadas). Visitas técnicas (vistorias dos trabalhos). Relatório das atividades executadas com nível de detalhamento maior.
Gerenciamento de Pessoas	Investir em treinamento, especialmente para os auditores internos profissionais.	1. Realizar levantamento do interesse dos servidores da CGE na participação de curso de pós graduação na área de auditoria	Concluído	Relatório Consolidado do Levantamento sobre a formação acadêmica dos servidores da Controladoria-Geral (Órgão Central e USCI)
Gerenciamento de Pessoas		2. Estruturar conteúdo de curso de pós graduação na área de auditoria	Suspensa	Ação suspensa devido aos entraves identificados na legislação mineira.
Gerenciamento de Pessoas		3. Elaborar plano de capacitação dos servidores da CGE	Suspensa	Não realizado.
Gerenciamento de Pessoas	Identificar os requisitos de competência do auditor nos vários níveis (por exemplo, auditor júnior ou sênior, líder de equipe, gerente de auditoria); documentar as responsabilidades de trabalho nas descrições de funções e determinar o treinamento, o desenvolvimento e as habilidades necessárias.	1. Identificar as competências necessárias para cada nível de desenvolvimento do auditor	Suspensa	Não realizado.
Gerenciamento de Pessoas		2. Elaborar normativo contendo as competências dos auditores para o cada nível	Suspensa	Não realizado.
Gerenciamento de Pessoas	Desenvolver e institucionalizar um sistema de avaliação de desempenho que inclua, se apropriado, incentivos para a excelência no desempenho.	1. Levantar informações sobre o trabalho de auditoria e características necessárias para realização do trabalho de auditoria	Concluído	
Gerenciamento de Pessoas		2. Adequar a avaliação de desempenho individual à realidade do auditor interno	Concluído	



PLANO DE AÇÃO CGE/MG				
Recomendações do BANCO MUNDIAL para os níveis 2 (infraestrutura) e 3 (integrado)				
Elemento estratégico	Recomendações específicas	Ações	Status	Observações
Gerenciamento de Pessoas		3. Publicar resolução conjunta com a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, instituindo novo sistema de avaliação de desempenho individual para os auditores interno	Concluído	Trabalho concluído, a avaliação por competências será iniciada em 2018.
Gerenciamento de Pessoas	Explorar se os níveis de salário / compensação podem ser aumentados para o fluxo de carreira do auditor em Minas Gerais.	1. Discutir os níveis salariais da carreira de auditor interno com a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão	Concluído	
Gerenciamento de Pessoas		2. Publicar lei com novos níveis salariais da carreira de auditor interno	Concluído	Publicada Lei nº 21.726 em 20/jul/2015
Gerenciamento de Pessoas	Definir em decreto específico as atribuições do cargo de auditor, conforme prevê o art. 7º, § 1º, da Lei nº 15.304/04.	1. Identificar competências necessárias para o cargo de auditor interno	Suspensa	Não realizado.
Gerenciamento de Pessoas		2. Elaborar decreto com as atribuições do cargo de auditor interno	Suspensa	Não realizado.
Gerenciamento de Pessoas	Reestruturar o plano de carreira dos auditores internos.	1. Discutir o plano de carreira de auditor interno com a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão	Concluído	
Gerenciamento de Pessoas		2. Publicar lei com novo plano de carreira de auditor interno	Concluído	Publicada Lei nº 21.726 em 20/jul/2015
Gerenciamento de Pessoas	Realizar concurso público para áreas profissionais específicas (Engenheiro Civil, T.I.).	1. Realizar estudo sobre a necessidade de auditores internos para áreas específicas	Suspensa	Não realizado.
Gerenciamento de Pessoas		2. Solicitar autorização para a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão para a realização do concurso público e para a contratação da empresa responsável pelo certame	Suspensa	Não realizado.
Gerenciamento de Pessoas		3. Realizar concurso público	Suspensa	Não realizado.
Gerenciamento de Pessoas	Instituir metodologia de elaboração de plano de auditoria que explicita a relação entre o número e perfil de servidores e os trabalhos a serem executados.	1. Realizar estudos referentes à elaboração de plano de auditoria	Concluído	Apresentada nova metodologia de trabalho, após discussões internas entre GAB e SCG, para todos os auditores em reunião de trabalho (Auditório JK - 15 de outubro de 2015) Apesar da metodologia ter sido formalizada é de uso das USCI
Gerenciamento de Pessoas		2. Desenvolver metodologia acerca de plano de auditoria que explicita a relação entre o número e o perfil de servidores e os trabalhos a serem executados	Concluído	
Gerenciamento de Pessoas		3. Validar metodologia	Concluído	

PLANO DE AÇÃO CGE/MG				
Recomendações do BANCO MUNDIAL para os níveis 2 (infraestrutura) e 3 (integrado)				
Elemento estratégico	Recomendações específicas	Ações	Status	Observações
Práticas Profissionais	Atualize o manual de auditoria interna e elabore as políticas, práticas e programas necessários para garantir que as auditorias internas sejam conduzidas com rigor e devido cuidado profissional.	1. Verificar pontos a serem atualizados do manual de auditoria interna	Suspensa	Não realizado.
Práticas Profissionais		2. Atualizar metodologia de auditoria interna, buscando agregar políticas, práticas e programas necessários para assegurar que as auditorias internas sejam conduzidas com rigor e zelo profissional	Suspensa	Não realizado.
Práticas Profissionais	Desenvolver e implementar a metodologia detalhada para o processo anual de avaliação de riscos e planejamento de auditoria.	1. Realizar estudos referentes ao desenvolvimento de metodologia para avaliação de riscos e planejamento de auditoria	Concluído	Apresentada nova metodologia de trabalho, após discussões internas entre Gabinete e Subcontroladoria de Auditoria e Controle da Gestão, para todos os auditores em reunião de trabalho (auditório JK - 15 de outubro de 2015). Foi desenvolvida a matriz de riscos que já passou por 2 evoluções: inclusão de variáveis específicas (Observatório da Despesa Pública, Corregedoria, e-SIC, denúncias, quantidade de recomendações de auditoria) e desenvolvimento de software específico.
Práticas Profissionais		2. Desenvolver metodologia para avaliação de riscos e planejamento de auditoria	Concluído	
Práticas Profissionais		3. Validar metodologia	Concluído	
Práticas Profissionais	Siga os padrões profissionais de auditoria interna na condução das auditorias.	Não discriminadas.	Atividade contínua	
Práticas Profissionais	Adote um Código de Ética para profissionais de auditoria interna.	1. Elaborar e publicar resolução contendo código de ética para a carreira de auditor interno	Concluído	Publicada Resolução CGE nº 25/2017: Institui o Código de Conduta Ética do Servidor em exercício na Controladoria-Geral do Estado e nas Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno do Poder Executivo Estadual.
Práticas Profissionais	Desenvolver e implementar um programa abrangente de garantia de qualidade em trabalhos individuais de auditoria para garantir que o trabalho do auditor seja revisado e as deficiências abordadas, quando observadas.	Não discriminadas.	Suspensa	Não realizado.

PLANO DE AÇÃO CGE/MG				
Recomendações do BANCO MUNDIAL para os níveis 2 (infraestrutura) e 3 (integrado)				
Elemento estratégico	Recomendações específicas	Ações	Status	Observações
Práticas Profissionais	Reestruturar as auditorias setoriais seccionais e núcleos de auditoria, agregando aquelas que atuam em áreas de governo similares em uma única unidade. Dessa forma, as equipes serão ampliadas, reduzindo-se o número de unidades descentralizadas, facilitando a coordenação e execução dos trabalhos, bem como a comunicação com as unidades.	Não discriminadas.	Suspensa	Não realizado.
Práticas Profissionais	Ampliar, por meio de alteração legislativa, a atuação da CGE em relação às empresas estatais	Não discriminadas.	Suspensa	Não realizado.
Práticas Profissionais	Instituir matriz de risco contemplando as unidades auditáveis e as áreas prioritárias, reservando horas no planejamento para demandas específicas dos gestores. Desta forma, será elaborado documento próprio com o planejamento do Órgão Central da CGE.	Não discriminadas.	Concluído	
Cultura e Relacionamento Organizacional	Análise a estrutura organizacional da CGE para determinar a estrutura ideal de relatórios e responsabilidades - particularmente no que diz respeito às unidades descentralizadas para garantir que o trabalho de auditoria interna suficiente e apropriado seja realizado, supervisionado de forma eficaz e relatado de forma transparente.	1. Realizar a reestruturação interna das unidades da CGE	Concluído	
Cultura e Relacionamento Organizacional		2. Definir novo instrumento de planejamento para as unidades de auditoria	Concluído	
Cultura e Relacionamento Organizacional		3. Definir mecanismo de avaliação, coordenação de gerenciamento das atividades de auditoria	Suspensa	Não realizado.

PLANO DE AÇÃO CGE/MG				
Recomendações do BANCO MUNDIAL para os níveis 2 (infraestrutura) e 3 (integrado)				
Elemento estratégico	Recomendações específicas	Ações	Status	Observações
Cultura e Relacionamento Organizacional	Elaborar relatórios trimestrais, consolidando atividades de auditoria realizadas no período, que integrarão o relatório anual de atividades.	1. Pesquisar relatórios consolidados de outros órgãos de controle interno	Suspensa	Não realizado.
Cultura e Relacionamento Organizacional		2. Definir modelo de relatório trimestral consolidado das atividades de auditoria para a CGE	Suspensa	Não realizado.
Estruturas de Governança	Iniciar discussão e formalizar uma prática (por exemplo, por meio de legislação ou regulamentação) para garantir que os auditores tenham acesso total a todas as informações, ativos e pessoas necessárias para o desempenho de suas funções.	Não discriminadas.	Suspensa	Não realizado.
Estruturas de Governança	Em termos de orçamento operacional e financiamento, avaliar e relatar a adequação de recursos para executar um plano de auditoria interna adequado que forneça a garantia necessária ao Governador de que os recursos são adequados para permitir a cobertura de riscos críticos dentro de um prazo razoável; Considere desenvolver e implementar um processo para identificar o impacto das limitações de recursos e comunicar o impacto ao governador.	1. Avaliar as necessidades de despesas diante da nova estrutura da Controladoria-Geral	Suspensa	Não realizado.
Estruturas de Governança		2. Elaborar proposta orçamentária contendo as necessidades de despesas da Controladoria-Geral	Suspensa	Não realizado.
Estruturas de Governança	Implementar mecanismos e processos que garantam a discussão de problemas encontrados, a busca conjunta de soluções e posterior feedback dos gestores quanto a contribuição dos trabalhos de auditoria para sua atuação.	1. Realizar estudos referentes ao desenvolvimento de metodologia para implementar mecanismos e processos que permitam a discussão de problemas encontrados, busca conjunta de soluções e realização de feedback	Suspensa	Não realizado.

## APÊNDICE C – Avaliação dos KPA dos níveis 2 e 3 da autoavaliação 2017/2018

### Elemento de AI: Serviços e papel da Auditoria Interna

<b>KPA 1 - Auditoria de Conformidade (Página 55 e 56 do Manual IA-CM)</b>		<b>3 - Nível médio de aderência</b>
<b>Objetivo:</b>		
1 - Executar uma auditoria de conformidade e adesão de uma área, processo ou sistema específico às políticas, planos, procedimentos, leis, regulamentos, contratos ou outros requisitos que governam a conduta da área, processo ou sistema objeto da auditoria.		
<b>Comentário:</b>		
Os trabalhos de auditoria de conformidade são realizados por todos os auditores. Existem orientações e padrões para algumas atividades a serem executadas, porém muitos procedimentos, processos e políticas devem ser definidos, normatizados e institucionalizados.		
<b>Atividades essenciais</b>		
2 - Incluir no estatuto/regulamento da auditoria interna a natureza dos serviços de avaliação fornecidos à organização.		
<b>Comentários</b>	O Decreto nº 47.139/2017 estabelece a competência da CGE quanto à auditoria e às áreas temáticas de atuação (Auditoria-Geral/Superintendências/Diretorias). A CGE definiu as atribuições padrão das USCI que deveriam constar no Decreto de Competência de cada órgão/entidade (a competência da auditoria relativamente às USCI está definida no decreto do órgão/entidade). Apesar das competências definidas em decreto, não há um estatuto ou regulamento de auditoria que defina a natureza dos serviços de avaliação fornecidos à organização.	
<b>Evidências</b>	2 - Decreto nº 47.139/2017: Dispõe sobre a organização da Controladoria-Geral do Estado (Capítulo XII, artigos 2º, 16 a 26). 2 - Decreto nº 47.337/2018: Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Artigo 6º). 2 - Decreto nº 47.348/2018: Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Fazenda (Artigo 6º).	
3 - Planejar os trabalhos de auditoria interna (tem planejamento completo e individualizado; tem a rotina): 3.1 - Comunicar-se com os gestores (por exemplo, por meio de uma carta de compromisso de auditoria).		
<b>Comentários</b>	A comunicação do planejamento dos trabalhos com os gestores, no caso das USCI, ocorre quando o Plano de Atividades de Controle Interno (PACI) é elaborado. O chefe da USCI promove, dentre outras ações, levantamento de demandas internas do Dirigente Máximo do órgão/entidade, define quais serão executadas naquele ano e científica o gestor do planejamento final. No Órgão Central, as demandas de dirigente máximo de órgãos e entidades são recebidas pelo Controlador-Geral que encaminha para a Auditoria-Geral (AUGE). Não existem padrões estabelecidos para a definição de quais trabalhos demandados por gestores serão executados no ano. Outros trabalhos são selecionados de acordo com a Matriz de Riscos, denúncias recebidas, demanda legal, representação de órgãos externos (Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais – TCEMG e Ministério Público do Estado de Minas), ponto de auditoria, avaliação de efetividade e observatório da despesa pública. O dirigente máximo é comunicado do início do trabalho de auditoria do Órgão Central por meio do ofício de credenciamento, encaminhado antes do início dos trabalhos para apresentar a equipe que realizará a auditoria.	
<b>Evidências</b>	3.1 - Recorte balanço AUGE 2017: origem dos trabalhos de auditoria 3.1 - PACI 2017 3.1 – Ofício de credenciamento	
3.2 - Planejar os trabalhos de auditoria interna: Identificar as autoridades/critérios relevantes.		

KPA 1 - Auditoria de Conformidade (Página 55 e 56 do Manual IA-CM)	3 - Nível médio de aderência
<b>Comentários</b>	A identificação dos critérios relevantes é realizada no planejamento (pré-auditoria), incluída posteriormente no plano de trabalho. As autoridades não são identificadas durante o planejamento da auditoria.
<b>Evidências</b>	3.2 pré auditoria
3.3 - Planejar os trabalhos de auditoria interna: Obter aceitação, por parte dos gestores, dos critérios de auditoria.	
<b>Comentários</b>	No caso da CGE, não é necessário que os gestores aprovem os critérios para o trabalho de auditoria de conformidade, apenas são comunicados da realização do trabalho por ofício de credenciamento. A aprovação será solicitada em trabalhos consultivos e de auditoria interna baseada em riscos – definição do macro processo pelo gestor)
<b>Evidências</b>	3.3 - Ofício de credenciamento; 3.3 – Ofício do gestor indicando macroprocesso a ser auditado (colocar número do ofício).
3.4 - Planejar os trabalhos de auditoria interna: Documentar a estrutura de controle.	
<b>Comentários</b>	O Manual Consolidado de Auditoria, Volume I, Tomo II, informa os procedimentos básicos de auditoria utilizados pelos profissionais de auditoria do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo estadual no exercício de sua função. Dentro da fase do Planejamento de Auditoria, este documento esclarece sobre a avaliação dos controles internos e levantamento do ambiente de controle. Todavia, o manual não foi institucionalizado. Os trabalhos são pontuais, por exemplo, em auditoria de PPP foi realizado um trabalho dessa natureza, com a identificação e documentação da estrutura de controle.
<b>Evidências</b>	3.4 - Manual Consolidado de Auditoria, Volume I, Tomo II: página I-8 ( 2.2.2 Avaliação dos controles internos)
3.5 Planejar os trabalhos de auditoria interna: Identificar os objetivos de auditoria, escopo e metodologia.	
<b>Comentários</b>	O Manual Consolidado de auditoria, Volume I, Tomo II, esclarece como deve ser feito o Planejamento de Auditoria, contemplando, dentre outros, os objetivos de auditoria, escopo e metodologia. Todavia, o manual não é utilizado atualmente. O objetivo geral das ações das USCI são inseridos no planejamento anual dos trabalhos que serão executados (PACI). Quando do cadastro de processo no SIGA, o auditor insere o objetivo geral e os objetivos específicos, escopo e metodologia utilizada. No relatório produzido também são registrados estes elementos. Em geral, os objetivos de auditoria, escopo e metodologia são registrados, primeiramente, no plano de trabalho.
<b>Evidências</b>	3.5 - Manual Consolidado de Auditoria, Volume I, Tomo II: página I-6 (2.2.1 planejamento dos trabalhos) 3.5 - Plano de trabalho 3.5 - PACI 2017
3.6 - Planejar os trabalhos de auditoria interna: Desenvolver o plano detalhado de auditoria.	
<b>Comentários</b>	O Manual Consolidado de auditoria, Volume I, Tomo II, esclarece como deve ser feito o Planejamento de Auditoria. No Órgão Central, nem sempre o Plano de Trabalho é elaborado antes de iniciar a auditoria, porém ele sempre é inserido no SIGA. Nas USCI, quando do cadastro de processo no SIGA, o auditor cadastra o Plano de Trabalho.
<b>Evidências</b>	3.6 - Manual Consolidado de Auditoria, Volume I, Tomo II: página I-6 (2.2.1 planejamento dos trabalhos)
4 - Executar a auditoria: 4.1 - Aplicar os procedimentos específicos de auditoria.	
<b>Comentários</b>	O Manual Consolidado de Auditoria Volume I, Tomo II define procedimentos específicos e <i>check lists</i> para alguns trabalhos, porém, o documento não foi institucionalizado. Existem outros procedimentos que são utilizados pelas USCI, como o Roteiro de Elaboração do RCI. Para a execução de novos trabalhos cabe ao auditor definir como realizará a auditoria, muitas vezes de forma empírica.
<b>Evidências</b>	4.1 - Manual Consolidado de Auditoria, Volume I, Tomo II

KPA 1 - Auditoria de Conformidade (Página 55 e 56 do Manual IA-CM)		3 - Nível médio de aderência
	4.1 - Roteiro RCI	
	4.2 - Executar a auditoria: Documentar os procedimentos executados e seus resultados.	
<b>Comentários</b>	<p>Algumas áreas da AUGGE utilizam a matriz de achados para documentar os procedimentos executados e seus resultados, porém não é uma prática institucionalizada, ficando a cargo do auditor a forma de documentação.</p> <p>Nos relatórios de auditoria são relatados de forma ampla quais os procedimentos foram realizados e seus resultados. É frequente a elaboração do relatório sem a estruturação dos achados (matriz, por exemplo, que associa o fato e a evidência).</p>	
<b>Evidências</b>	4.2 - Relatório/matriz de achados;	
	4.3 - Executar a auditoria: Avaliar as informações obtidas.	
<b>Comentários</b>	A avaliação das informações obtidas é realizada durante a execução do trabalho e é documentada no relatório de auditoria pelo auditor. Os devidos papéis de trabalho são separados para suportar as informações.	
<b>Evidências</b>	4.3 - Relatório que apresente avaliação das informações; 4.3 – Relatório com os devidos papéis de trabalho referenciados;	
	4.4 - Executar a auditoria: Chegar a conclusões específicas e elaborar recomendações.	
<b>Comentários</b>	O auditor chega a conclusões específicas após a execução da auditoria, com base nas evidências encontradas e relata suas conclusões e recomendações no relatório de auditoria.	
<b>Evidências</b>	4.4 - Relatório que apresente conclusão e recomendações;	
	5 - Comunicar os resultados da auditoria: 5.1 - Preparar o relatório ou outro mecanismo para comunicar os resultados da auditoria	
<b>Comentários</b>	Os resultados de auditoria são comunicados por meio de mapas de constatações, de relatórios de auditoria, de notas técnicas e de notas de auditoria. Os documentos são utilizados por todos os servidores, apesar do formato estar institucionalizado, os modelos não foram, no geral, estabelecidos em normativos.	
<b>Evidências</b>	5.1 – Mapa de Constatações; 5.1 – Relatório de Auditoria; 5.1 – Nota Técnica; 5.1 – Nota de Auditoria.	
	5.2 - Comunicar os resultados da auditoria: Estabelecer e manter um sistema de monitoramento do atendimento das recomendações (follow-up) para avaliar, por exemplo, se as ações tomadas pelos gestores foram efetivas.	
<b>Comentários</b>	<p>No Sistema Integrado de Gerenciamento de Auditoria (SIGA) existe ferramenta para avaliação da efetividade das recomendações de auditoria. O Manual Consolidado de Auditoria Volume II orienta sua utilização.</p> <p>A Resolução CGE 14/2010 estabelece procedimentos complementares de controle para o cumprimento das recomendações expressas nos relatórios de auditoria.</p>	
<b>Evidências</b>	5.2 - Manual Consolidado de Auditoria Volume II: página 212 (7 Controle de efetividade) 5.2 Relatório de efetividade	

**Elemento de AI: Gerenciamento de Pessoas**

<b>KPA 2 - Desenvolvimento Profissional Individual (Página 62 e 63 do Manual IA-CM)</b>		<b>1 - Sem aderência</b>
<b>Objetivo:</b>		
1 – Assegurar que os auditores internos mantenham e aumentem continuamente suas capacidades profissionais.		
<b>Comentário:</b>		
São realizadas ações pontuais de capacitação, devido à ausência de diretriz estratégica e às restrições orçamentárias, e ocorre o estabelecimento de parcerias com instituições para disponibilização de vagas em cursos de áreas afetas às atividades da CGE. As capacitações são realizadas, majoritariamente, por iniciativas das unidades administrativas ou servidores. Não existe um plano de capacitação para os servidores e não há um registro e monitoramento das capacitações que os servidores participam.		
<b>Atividades essenciais</b>		
2 - Determinar um número específico de horas/dias/créditos de treinamento de pessoal, para cada indivíduo, de acordo com as normas de auditoria prescritas ou certificações relevantes.		
<b>Comentários</b>	Os treinamentos que os servidores participam ocorrem esporadicamente, quando surgem oportunidades de parceiros ou quando são promovidos internamente. Não há um planejamento que considere as prescrições das normas e horas mínimas de capacitação para cada servidor.	
<b>Evidências</b>	2 – certificados de participação em cursos/treinamentos/capacitações.	
3 - Identificar os cursos de formação, fornecedores ou fontes que seriam suficientes para realizar o desenvolvimento profissional válido.		
<b>Comentários</b>	A CGE tem celebrado termos de cooperação técnica entre órgãos e entidades como o TCEMG, entre outros, buscando parcerias que auxiliem na realização de capacitações, tendo em vista a limitação orçamentária para o financiamento de capacitações. Alguns cursos são ofertados por meio de parcerias ou realizados internamente, porém não são suficientes para o desenvolvimento profissional adequado.	
<b>Evidências</b>	3 - Termo de cooperação técnica entre CGE e TCEMG	
4 - Incentivar as pessoas a serem membros de associações profissionais.		
<b>Comentários</b>	Alguns auditores são membros de associações por iniciativa pessoal, sem o incentivo da Controladoria.	
<b>Evidências</b>	4 – Comprovante de inscrição do IIA (Instituto Interno dos Auditores)	
5 - Controlar e documentar horas/dias de treinamento, tipos de cursos e prestadores para verificar a conformidade com os requisitos de formação pessoal e para apoiar o desenvolvimento profissional contínuo.		
<b>Comentários</b>	Os treinamentos acontecem esporadicamente e não são suficientes para o desenvolvimento profissional adequado. Não há uma política de desenvolvimento profissional institucionalizada. As demandas por capacitações ocorrem de forma esparsa e dependem de iniciativa de solicitação das unidades administrativas e muitas das capacitações são realizadas por iniciativa do servidor. Não há a verificação da conformidade da capacitação realizada com as necessidades da equipe.	
<b>Evidências</b>	5 - Certificados de cursos realizados por servidores da AUGE 5 – e-mails de negociação curso de pós graduação em combate à corrupção.	
6 - Desenvolver relatórios periódicos para documentar o treinamento cumprido por cada auditor interno.		
<b>Comentários</b>	Não são elaborados relatórios periódicos que consolidem as capacitações realizadas por cada servidor. Os servidores entregam os certificados à Diretoria de Recursos Humanos (DRH) individualmente e estes são arquivados nas pastas funcionais. Não há controle regular e periódico nem a cobrança para que a entrega do certificado seja realizada.	
<b>Evidências</b>	6 - Certificados de cursos realizados por servidores da AUGE	



**Elemento de AI: Gerenciamento de Pessoas**

<b>KPA 3 - Pessoas Habilidosas Identificadas e Recrutadas (Página 61 e 62 do Manual IA-CM)</b>		<b>2 - Nível baixo de aderência</b>
<b>Objetivo:</b>		
1 – Identificar e atrair pessoas com as competências necessárias e habilidades relevantes para executar o trabalho da atividade de AI. Auditores internos qualificados e contratados apropriadamente são mais propensos a fornecer credibilidade aos resultados da auditoria interna.		
<b>Comentário:</b>		
A seleção de pessoas é realizada por concurso com exigência de conclusão de curso superior em qualquer área de formação, dessa forma, não foram selecionadas profissionais com competências específicas. É necessário capacitar as pessoas selecionadas para que elas estejam aptas a desenvolver suas atividades, conforme demanda da CGE. É preciso definir um plano de capacitação específico, identificar o perfil dos auditores e as tarefas a serem executadas.		
<b>Atividades essenciais</b>		
2 - Identificar e definir as tarefas específicas de auditoria a serem realizadas.		
<b>Comentários</b>	O decreto 47.139/2017 traz a descrição da finalidade e das competências da Auditoria-Geral e no decreto de competências dos órgãos e entidades são definidas as competências e finalidades das USCI, porém não há uma definição das tarefas específicas de auditoria que devem ser realizadas.	
<b>Evidências</b>	2 - Decreto nº 47.139/2017: Dispõe sobre a organização da Controladoria-Geral do Estado (Capítulo XII, artigos 16 a 26). 2 - Decreto nº 47.337/2018: Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Artigo 6º). 2 - Decreto nº 47.348/2018: Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Fazenda (Artigo 6º).	
3 - Identificar os conhecimentos, habilidades (técnicas e comportamentais) e outras competências requeridas para realizar tarefas de auditoria.		
<b>Comentários</b>	Em 2017 foi realizado o Levantamento da Formação Acadêmica dos servidores em exercício no Órgão Central e nas USCI que foi respondido por 315 servidores. Não há um levantamento das experiências profissionais e habilidades técnicas e comportamentais. As atribuições gerais do cargo de auditor estão definidas na Lei nº 15.304/04 e as atribuições específicas para o cargo serão expressas em decreto, conforme prevê o art. 7º, § 1º da citada lei.	
<b>Evidências</b>	3 - Levantamento sobre a formação acadêmica dos servidores da Controladoria-Geral do Estado	
4 - Desenvolver descrições de trabalho para os cargos/posições.		
<b>Comentários</b>	O decreto 47.139/2017 traz a descrição da finalidade e das competências da Auditoria-Geral e no decreto de competências dos órgãos e entidades são definidas as competências e finalidades das USCI, não há uma descrição de trabalho para os cargos/posições.	
<b>Evidências</b>	4 - Decreto nº 47.139/2017: Dispõe sobre a organização da Controladoria-Geral do Estado (Capítulo XII, artigos 16 a 26).	
5 - Determinar classificação de remuneração apropriada para as posições.		
<b>Comentários</b>	Apesar de haver remuneração para níveis de gestão (diretoria, superintendência e chefes de USCI), não há a certeza de que elas sejam adequadas, pois não há critérios pré-determinados para as nomeações. Os cargos de chefia não são padronizados por posição, ou seja, há cargos comissionais diferentes para pessoas que ocupam o mesmo nível hierárquico. Quanto à remuneração dos auditores internos foi publicada a Lei nº 21.726 em 20/07/15 concedendo aumentos progressivos aos auditores (2015 a 2018) e reestruturando o plano de carreira. Essa foi uma medida de fortalecimento para a carreira, procedida em atendimento à recomendação da validação independente de 2015 e conforme diretriz da alta administração.	
<b>Evidências</b>	5 - Atos de nomeação	
6 - Realizar um processo de recrutamento válido, credível (isto é, justo e aberto, e sob o controle do CAE – Chief Audit Executive) para selecionar candidatos adequados.		

<b>KPA 3 - Pessoas Habilidosas Identificadas e Recrutadas (Página 61 e 62 do Manual IA-CM)</b>		<b>2 - Nível baixo de aderência</b>
<b>Comentários</b>	Tendo em vista que na esfera pública o recrutamento de pessoas ocorre primordialmente via concurso público, a seleção não ocorre sobre o controle do CAE, mas a partir dos critérios definidos em legislação. A definição das necessidades (quantidade/especificidades) ocorrem por intermédio/participação do CAE. Após a realização de concurso público, cabe ao gestor oferecer capacitação com conhecimentos específicos a fim de proporcionar a seleção de candidatos adequados para todas as posições. O recrutamento realizado por concurso público não é específico por área de formação, o que pode gerar falta de servidores capacitados para determinadas tarefas.	
<b>Evidências</b>	6 - Edital SEPLAG/CGE Nº 02/2012	

### Elemento de AI: Práticas Profissionais

<b>KPA 4 - Arcabouço/Estrutura de processos e práticas profissionais (Página 73 e 74 do Manual IA-CM)</b>		<b>3 - Nível médio de aderência</b>
<b>Objetivo:</b>		
1 - Ajudar a facilitar a realização dos trabalhos de auditoria, com independência, objetividade, competência e zelo profissional devidos, previstos no Regulamento Interno/Estatuto de auditoria e na Definição de Auditoria Interna, no Código de Ética e nas Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (os Padrões). As práticas profissionais e a estrutura de processos incluem as políticas, processos e procedimentos que orientarão a atividade de AI na gestão das suas operações; desenvolvimento de seu programa de trabalho de auditoria interna; e no planejamento, execução e relatórios sobre os resultados das auditorias internas.		
<b>Comentário:</b>		
A CGE possui manual consolidado de auditoria que foi elaborado em 2012, porém o documento não foi institucionalizado. É necessário atualizá-lo, incluindo informações pertinentes às normas de auditoria, definição de auditoria interna, etc. Além disso, os procedimentos devem ser atualizados para melhor utilização nos trabalhos.		
<b>Atividades essenciais</b>		
2 - Reconhecer o caráter obrigatório da Definição de Auditoria Interna, do Código de Ética e das Normas no Regulamento Interno da auditoria.		
<b>Comentários</b>	O caráter obrigatório da Definição de Auditoria Interna não é reconhecido por todos. Já o Código de Conduta Ética do Servidor em exercício na Controladoria-Geral do Estado e nas Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno do Poder Executivo Estadual foi lançado em 2017 e todos os servidores receberam uma cartilha com o documento impresso. O regulamento interno de auditoria foi elaborado entre 2012 e 2014 (consta no Manual Consolidado de Auditoria) e necessitando ser atualizado e disseminado para os auditores.	
<b>Evidências</b>	2 - Resolução CGE nº 25/2017: Institui o Código de Conduta Ética do Servidor em exercício na Controladoria-Geral do Estado e nas Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno do Poder Executivo Estadual. 2 - Manual Consolidado de Auditoria, Volume I, Tomos I, II e III	
3 - Desenvolver políticas relevantes para a atividade de AI (por exemplo, recursos humanos, gestão da informação e financeiro)		
<b>Comentários</b>	Não existem políticas estabelecidas para áreas de recursos humanos, capacitação, gestão da informação ou financeira.	
<b>Evidências</b>	-	
4 - Desenvolver orientações gerais para a elaboração do programa de trabalho da AI.		
<b>Comentários</b>	Os programas de trabalho são elaborados por cada auditor antes de iniciar os trabalhos, de forma não padronizada. Existem padrões definidos no Manual Consolidado de Auditoria, porém, o documento não está institucionalizado e carece de atualização.	
<b>Evidências</b>	4 - Manual Consolidado de Auditoria, Volume I, Tomos I, II e III	
5 - Documentar os processos existentes para a elaboração do programa de trabalho.		

<b>KPA 4 - Arcabouço/Estrutura de processos e práticas profissionais (Página 73 e 74 do Manual IA-CM)</b>		<b>3 - Nível médio de aderência</b>
<b>Comentários</b>	Os padrões definidos foram documentados no Manual Consolidado de Auditoria, porém não estão atualizados e o documento não foi institucionalizado.	
<b>Evidências</b>	5 - Manual Consolidado de Auditoria, Volume I, Tomos I, II e III	
6 - Documentar os processos existentes para planejar, executar e relatar os resultados dos trabalhos de auditoria individuais, incluindo a comunicação com a gerência.		
<b>Comentários</b>	Os padrões definidos foram documentados no Manual Consolidado de Auditoria, porém não estão atualizados e o documento não foi institucionalizado.	
<b>Evidências</b>	6 - Manual Consolidado de Auditoria, Volume I, Tomos I, II e III	
7 - Desenvolver metodologias, procedimentos e ferramentas padrão a serem utilizados pela atividade de AI para planejar, executar e relatar os resultados do trabalho de auditoria, incluindo as diretrizes dos papéis de trabalho.		
<b>Comentários</b>	Os padrões definidos foram documentados no Manual Consolidado de Auditoria, porém não estão atualizados e o documento não foi institucionalizado..	
<b>Evidências</b>	7 - Manual Consolidado de Auditoria, Volume I, Tomos I, II e III	
8 - Implementar os processos necessários para assegurar a qualidade dos trabalhos de auditoria individuais.		
<b>Comentários</b>	No Órgão Central os trabalhos são revisados pelos superiores hierárquicos do auditor que elaborou o trabalho, porém, sem critério técnico estabelecido. Nas USCI, em decorrência do tamanho das unidades, alguns trabalhos não são revisados, pois possuem apenas o chefe da unidade.	
<b>Evidências</b>	8 - Relatório de auditoria com assinatura de várias pessoas	

#### Elemento de AI: Práticas Profissionais

<b>KPA 5 - Plano de Auditoria baseado nas Prioridades da Gestão e dos Stakeholders (Página 72 e 73 do Manual IA-CM)</b>		<b>3 - Nível médio de aderência</b>
<b>Objetivo:</b>		
1 - Desenvolver planos periódicos (anuais ou plurianuais) para os quais serão fornecidas auditorias e/ou outros serviços, baseados em consultas com a gestão e/ou com outras partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ).		
<b>Comentário:</b>		
Os planos de auditoria das USCI são acordados com os dirigentes máximos e possuem informações sobre o planejamento dos trabalhos. No Órgão Central, apesar do planejamento anual de entregas não ser institucionalizado, as entregas são apresentadas anualmente para o Controlador-Geral e são inseridas demandas de <i>stakeholders</i> de acordo com a capacidade operacional. Não são consolidados os trabalhos a serem realizados e oferecidos em um plano único (Órgão Central/USCI).		
<b>Atividades essenciais</b>		
2 - Identificar todas as entidades auditáveis na organização e documentar o universo da auditoria.		
<b>Comentários</b>	As entidades auditáveis e o universo auditável não estão consolidados em um único documento.	
<b>Evidências</b>	-	
3 - Em colaboração com a alta administração e/ou outros interessados ( <i>stakeholders</i> ), determinar o período a ser coberto pelo plano (ou seja anual, plurianual ou uma combinação).		
<b>Comentários</b>	Os PACI das USCI são acordados anualmente e têm a inserção de ações demandadas pelos dirigentes máximos. No Órgão Central, apesar do planejamento anual de entregas não ser institucionalizado, as entregas são apresentadas anualmente para o Controlador-Geral.	
<b>Evidências</b>	3 - PACI 3 - Planilha de planejamento da AUGÉ 2017	

KPA 5 - Plano de Auditoria baseado nas Prioridades da Gestão e dos Stakeholders (Página 72 e 73 do Manual IA-CM)		3 - Nível médio de aderência
4 - Através de consultas à alta administração [da entidade auditada] e/ou a outras partes interessadas - stakeholders (por exemplo, altos funcionários do governo ou auditores externos), identificar as áreas/temas considerados prioritários a serem abordados pela atividade de AI.		
<b>Comentários</b>	<p>A alta administração é consultada pelo Chefe da USCI diretamente antes do planejamento dos trabalhos. No Órgão Central, o Controlador-Geral recebe demandas da alta administração e insere os trabalhos solicitados ao planejamento (mas não há fluxo para isso). Outros stakeholders solicitam trabalhos, como o Ministério Público por ofício e cidadãos por meio de denúncias, as demandas são analisadas e incluídas no planejamento de acordo com a capacidade operacional.</p> <p>Em 2017, foi realizada uma consulta aos dirigentes máximos dos órgãos e entidades para identificar os processos críticos, nos quais serão realizados trabalhos com foco preventivo, baseado em riscos (em março de 2018 foi estabelecido grupo piloto para realização de ABR).</p>	
<b>Evidências</b>	<p>4 - PACI</p> <p>4 - Planilha de planejamento da AUGÉ 2017</p> <p>4 - Ofício da CGE consultando os gestores para indicação de macro processos críticos.</p>	
5 - Identificar os trabalhos de auditoria, incluindo auditorias cíclicas para serem incluídas no plano, e que outros serviços a atividade de AI fornecerá à organização.		
<b>Comentários</b>	<p>Os trabalhos a serem realizados pelas USCI são identificados anualmente quando elaboram o PACI. O Órgão Central elaborou o planejamento com atividades de AI que seriam realizadas durante o ano de 2017 e vai elaborar o de 2018.</p> <p>As auditorias cíclicas realizadas são aquelas determinadas legalmente, como as de prestação de contas e Relatórios de Gestão Fiscal.</p>	
<b>Evidências</b>	<p>5 - PACI</p> <p>5 - Planilha de planejamento da AUGÉ 2017</p>	
6 - Determinar os objetivos e o escopo indicativos da auditoria para cada trabalho de auditoria e aqueles para quaisquer outros serviços, se for o caso.		
<b>Comentários</b>	<p>No Órgão Central os objetivos e o escopo dos trabalhos são definidos pelo auditor no momento do planejamento do trabalho de auditoria (planejamento individual), validado pelo Diretor responsável. Nas USCI, os objetivos e o escopo dos trabalhos são definidos pelo chefe da USCI e não são validados pelo Órgão Central ou dirigente máximo de órgão/entidade (no planejamento individual dos trabalhos).</p>	
<b>Evidências</b>	<p>6 - Plano de trabalho de auditoria do Órgão Central</p> <p>6 - Plano de trabalho de auditoria de USCI</p>	
7 - Determinar os recursos globais exigidos (humanos, financeiros, materiais) para realizar o plano, incluindo o montante de recursos para cada trabalho de auditoria, outros serviços a serem prestados, e quaisquer recursos adicionais que possam ser exigidos para responder a outras prioridades da gestão e/ou das partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ) que possam surgir durante o período coberto pelo plano.		
<b>Comentários</b>	<p>Os recursos materiais são fornecidos pelo governo do Estado, já a necessidade de diárias para a execução de um trabalho é identificada no momento do planejamento do trabalho individual, não durante o planejamento anual. A definição dos recursos humanos necessários ocorre durante o planejamento anual, com a alocação da mão de obra disponível nos trabalhos a serem executados. O limite de recursos disponibilizados pelo governo impacta e compromete o planejamento dos trabalhos que serão realizados, pois a falta de diárias (por exemplo) pode inviabilizar a viagem para alguma auditoria. Durante a execução de alguns trabalhos de auditoria faltam recursos materiais. Há necessidade de capacitação dos auditores para a realização de trabalhos específicos, sem recursos disponíveis. É necessário que a AUGÉ conheça o custo estimado do trabalho de auditoria quando for elaborar o planejamento anual</p>	
<b>Evidências</b>	<p>7 - Plano de trabalho de auditoria do Órgão Central</p> <p>7 - Plano de trabalho de auditoria de USCI</p>	
8 - Determinar a combinação de capacidades de recursos humanos exigidos para realizar o plano (de dentro da atividade de AI ou através de colaboração ou terceirização).		
<b>Comentários</b>	<p>A equipe de trabalho é definida antes de iniciar a auditoria e apresentada para o auditado por meio do ofício de credenciamento. Nas USCI não é necessário credenciar as equipes, já</p>	

<b>KPA 5 - Plano de Auditoria baseado nas Prioridades da Gestão e dos Stakeholders (Página 72 e 73 do Manual IA-CM)</b>		<b>3 - Nível médio de aderência</b>
	que elas pertencem ao órgão auditado. As equipes são definidas antes do início do trabalho. Quando necessário, os trabalhos de auditoria do órgão central são realizados em conjunto com servidores de USCI ou servidores capacitados de outros órgãos (engenheiros, por exemplo).	
<b>Evidências</b>	8 - Ordem de serviço USCI 8 - Relatório cidade das águas	
	9 - Obter a aprovação da alta administração e/ou do Conselho para o plano e para os recursos requeridos a fim de implementar o plano.	
<b>Comentários</b>	Não há uma aprovação formal do plano e dos recursos requeridos.	
<b>Evidências</b>	-	

### Elemento de AI: Gestão de Desempenho e Prestação de Contas (Accountability)

<b>KPA 6 - Orçamento operacional de Auditoria Interna (Página 80 e 81 do Manual IA-CM)</b>		<b>3 - Nível médio de aderência</b>
<b>Objetivo:</b>		
1 - Ser alocado e usar o próprio orçamento operacional para planejar os serviços da atividade de AI.		
<b>Comentário:</b>		
O orçamento operacional de AI (KPA 6) é estabelecido na Lei Orçamentária Anual, proposta pelo Governador do Estado e aprovado pela Assembleia Legislativa. A partir do montante definido para a CGE, o Controlador-Geral define o valor a ser disponibilizado para as áreas, sendo a prioridade para os contratos já firmados. A atividade de AI desconhece o valor ideal que orçamento operacional deve apresentar. Contudo, sabe-se que o orçamento não é realista, já que, por vezes, há falta inclusive de diárias de viagem para realização das visitas técnicas e inspeções.		
<b>Atividades essenciais</b>		
2 - Estabelecer um orçamento realista para as atividades e recursos identificados no plano de negócio da atividade de AI, considerando os custos fixos e variáveis.		
<b>Comentários</b>	O orçamento para pagamento da mão de obra é estabelecido por políticas de planos de cargos e salários e o quantitativo dos servidores é definido em lei. Nos últimos 3 anos houve grande valorização da mão de obra, tendo em vista que o valor destinado à sua remuneração mais que triplicou. No que diz respeito aos gastos de custeio, estes são definidos para o longo prazo por meio do Plano Plurianual (PPAG) e da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LOA), a partir dos valores que são disponibilizados anualmente pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) e pela Secretaria de Estado da Fazenda (SEF). O valor definido é distribuído entre as ações do órgão central por elementos de despesa, com a priorização dos contratos já firmados. Após a distribuição dos valores para os contratos, o restante é direcionado para as áreas. Após a definição do orçamento, antes e durante sua execução, há, geralmente, contingenciamento pela SEPLAG. Desta forma, o orçamento realista não é estabelecido a partir de necessidades e sim da disponibilização orçamentária.	
<b>Evidências</b>	2 - PPAG 2016-2019 - Volume III: Programas e Ações por Eixos páginas 560 - 561 e 615 2 - LOA 2018 - Anexo II - B Orçamento Fiscal (páginas 392 - 402)	
3 – Obter aprovação da alta administração ou do conselho para o orçamento operacional.		
<b>Comentários</b>	A SEPLAG aprova o orçamento global disponibilizado para o órgão central. O Controlador aprova a distribuição do valor global da CGE entre as ações e as equipes internas. O valor do orçamento da AUGÉ é distribuído pela SPGF de acordo com os contratos.	
<b>Evidências</b>	3 - LOA 2018 - Anexo II - B Orçamento Fiscal (páginas 399 - 400)	
4 - Revisar continuamente o orçamento para se certificar de que ele permaneça realista e exato, identificando e informando as mudanças.		
<b>Comentários</b>	Em geral, o orçamento não é revisto continuamente, são realizadas adequações quando necessário devido a contingenciamentos que ocorrem durante o ano.	

<b>KPA 6 - Orçamento operacional de Auditoria Interna (Página 80 e 81 do Manual IA-CM)</b>	<b>3 - Nível médio de aderência</b>
<b>Evidências</b>	-

**Elemento de AI: Gestão de Desempenho e Prestação de Contas (Accountability)**

<b>KPA 7 - Plano de Negócio de Auditoria Interna (Página 79 e 80 do Manual IA-CM)</b>	<b>2 - Nível baixo de aderência</b>
<b>Objetivo:</b>	
1 - Estabelecer um plano periódico para entregar os serviços da atividade de AI, incluindo serviços de apoio e administração, e os resultados esperados.	
<b>Comentário:</b>	
O Órgão Central não possui um plano periódico para as entregas de AI, foram identificadas iniciativas pontuais. As USCI planejam os trabalhos anualmente com a orientação do Órgão Central. Não existe formalmente um plano de negócio para a atividade de AI.	
<b>Atividades essenciais</b>	
2 - Determinar os objetivos e resultados de negócio a serem alcançados pela atividade de AI, levando em consideração o planejamento anual/periódico de auditoria e serviços.	
<b>Comentários</b>	Não existe um documento que consolide as diretrizes, os objetivos e os resultados de negócio a serem alcançados pela atividade de AI.
<b>Evidências</b>	-
3 - Determinar os serviços de apoio e administrativos necessários para a entrega eficaz da atividade de AI (por exemplo, recursos humanos, materiais e informática).	
<b>Comentários</b>	No Órgão Central, apesar de existir o Núcleo de Apoio Técnico na estrutura atual da AUGÉ, suas atividades precisam ser institucionalizadas. Nas USCI as unidades preenchem anualmente no PACI os recursos materiais, tecnológicos e humanos necessários para a execução da atividade de AI.
<b>Evidências</b>	3 - Decreto nº 47.139/2017: Dispõe sobre a organização da Controladoria-Geral do Estado (Capítulo XII, artigo 17). 3 - PACI 2017
4 - Preparar cronogramas relevantes e determinar os recursos necessários para alcançar os objetivos estabelecidos.	
<b>Comentários</b>	No Órgão Central a definição de cronogramas não está institucionalizada. Por ter pouco histórico de planejamento, as ações a serem realizadas são, geralmente, superestimadas. Durante o ano surgem demandas extraordinárias que impactam a realização dos trabalhos pela urgência. Nas USCI o planejamento das ações ocorre no início do ano, com a identificação dos recursos necessários. Podem surgir demandas extraordinárias que impactam a execução dos trabalhos.
<b>Evidências</b>	4 - Planilha de planejamento da AUGÉ 2017 4 - PACI 2017
5 - Desenvolver o plano necessário para alcançar os objetivos.	
<b>Comentários</b>	Não existe um plano de negócios de auditoria definido e identificado, reconhecido por todos e cujos esforços são direcionados para seu atingimento.
<b>Evidências</b>	-
6 - Obter aprovação da Alta Administração ou do Conselho para o Plano de Negócios.	
<b>Comentários</b>	Como não existe um plano de negócios definido não há aprovação pela Alta Administração ou pelo Conselho.
<b>Evidências</b>	-

### Elemento de AI: Cultura e Relacionamento Organizacional

<b>KPA 8 - Gerenciamento dentro da Atividade de AI (Página 85 e 86 do Manual IA-CM)</b>		<b>3 - Nível médio de aderência</b>
<b>Objetivo:</b>		
1 - Focar o esforço de gestão da atividade de AI em suas próprias operações e relações dentro da própria atividade, tais como a estrutura organizacional, gestão de pessoas, a preparação do orçamento e monitoramento, planejamento anual, fornecendo a tecnologia e as ferramentas de auditoria necessárias, e realizando auditorias. As interações com os gestores organizacionais estão focadas em realizar o negócio da atividade de AI.		
<b>Comentário:</b>		
A atividade de AI é gerida internamente, com fluxos de atividade e comunicação definidos, papéis e responsabilidades conhecidos (mas não expressamente formalizados no geral). Verifica-se a necessidade de ajustes, buscando maior fluidez na comunicação e planejamento. As atividades requerem ações estruturantes.		
<b>Atividades essenciais</b>		
2 - Determinar e estabelecer formalmente a estrutura organizacional apropriada dentro da atividade de AI.		
<b>Comentários</b>	A estrutura orgânica está definida no decreto 47.139/2017, que dispõe sobre a estrutura organizacional da Controladoria-Geral do Estado. Esta estrutura atende a cultura da AI, mas necessita de ajustes para adequar as ações às diretrizes das normas de auditoria (auditoria interna e fiscalização).	
<b>Evidências</b>	2 - Decreto nº 47.139/2017: Dispõe sobre a organização da Controladoria-Geral do Estado (Capítulo XII, artigos 16 a 26).	
3 - Identificar os papéis (funções) e as responsabilidades dos cargos-chave/principais posições na atividade de AI.		
<b>Comentários</b>	A competência e as atribuições dos cargos-chave e principais posições na atividade de AI estão definidas no decreto 47.139/2017.	
<b>Evidências</b>	3 - Decreto nº 47.139/2017: Dispõe sobre a organização da Controladoria-Geral do Estado (Capítulo XII, artigos 16 a 26).	
4 - Apoiar as necessidades organizacionais da atividade de AI e as relações de reporte das pessoas no interior da atividade.		
<b>Comentários</b>	Relações de reporte são bem definidas e as necessidades organizacionais são atendidas, de maneira geral. Carecem melhorias, formalizações expressas em relação aos reportes.	
<b>Evidências</b>	-	
5 - Avaliar os requisitos e obter os recursos e ferramentas de auditoria necessários, incluindo ferramentas de base tecnológica, necessárias tanto para gerenciar, quanto para realizar o trabalho da atividade de AI.		
<b>Comentários</b>	Os sistemas utilizados para a realização dos trabalhos são SIAF, SISAD, SIGCON, SISAP, SIGED WEB, SIGPLAN, SIAD, porém outros sistemas devem ser disponibilizados, como o SIARE. O sistema de gerenciamento do processo de auditoria utilizado atualmente não atende todas as necessidades gerenciais e será substituído, provavelmente. Outras ferramentas gerenciais são insuficientes.	
<b>Evidências</b>	-	
6 - Administrar, dirigir e se comunicar dentro da atividade de AI.		
<b>Comentários</b>	No Órgão Central os gestores da AUGÉ têm conhecimento dos trabalhos em andamento, direcionam e orientam os trabalhos de acordo com as necessidades das equipes, porém verifica-se que a comunicação entre equipes distintas não é uma prática frequente. Nas USCI, apesar de existir um planejamento anual e a avaliação do plano, não há o gerenciamento das ações por parte do Órgão Central.	
<b>Evidências</b>	-	
7 - Incentivar os relacionamentos e encorajar a comunicação contínua e construtiva dentro da atividade de AI.		
<b>Comentários</b>	Verifica-se que a comunicação entre equipes distintas não é uma prática frequente, necessitando de ajuste no fluxo de informações.	
<b>Evidências</b>	-	

**Elemento de AI: Estruturas de Governança**

<b>KPA 9 - Acesso Total às informações, ativos e pessoas da organização (Página 91 e 92 do Manual IA-CM)</b>		<b>4 - Nível alto de aderência</b>
<b>Objetivo:</b>		
1 - Fornecer autoridade para a atividade de AI obter acesso a todas as informações, ativos e pessoas que sejam necessárias para executar suas funções.		
<b>Comentário:</b>		
O acesso total às informações, ativos e pessoas da organização está previsto em legislação estadual, tanto a disponibilização para que a Controladoria-Geral possa realizar os trabalhos de sua competência, quanto o procedimento que deve ser adotado pelo auditor chefe de USCI quando não tiver acesso às informações e documentos solicitados. Em situações específicas ocorre a negativa de acesso por parte de dirigentes máximos. Há previsão também de orientações nesse sentido no Código de Ética.		
<b>Atividades essenciais</b>		
2 - Incluir no regimento autoridade para a atividade de AI obter acesso a todas as informações da organização, ativos e a pessoas que forem necessárias para executar suas funções.		
<b>Comentários</b>	O Decreto 47.139/2017 prevê que os órgãos e entidades da administração pública e as entidades privadas encarregadas da administração ou gestão de recursos públicos estaduais forneçam informações, documentos e processos requisitados pela CGE. Além disso, a USCI tem a prerrogativa de acessar as informações do seu órgão de lotação, quando a informação for negada, deve dar ciência ao Controlador-Geral para que sejam tomadas as providências necessárias. Além disso, estão previstas no Código de Conduta Ética do Servidor em exercício na Controladoria-Geral do Estado e nas Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno do Poder Executivo Estadual as condutas a serem adotadas pelos auditores em situações cuja imparcialidade, objetividade e independência estejam ameaçadas. Apesar da legislação, algumas informações que o Órgão Central necessita para executar determinados trabalhos estão sendo negadas pela Secretaria de Estado da Fazenda, como o acesso a dados financeiros de folha de pessoal. Outras informações não são disponibilizadas, como a arrecadação da receita tributária, porém não foram solicitadas.	
<b>Evidências</b>	2 - Decreto nº 47.139/2017: Dispõe sobre a organização da Controladoria-Geral do Estado (Artigo 2º, §1º). 2 - Decreto nº 47.042/2017: Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (Artigo 11, X)	
3 - Estabelecer uma política relacionada à autoridade específica da atividade de AI com respeito ao acesso total, livre e ilimitado aos registros da organização, propriedades físicas e pessoal, relacionados a qualquer operação da organização.		
<b>Comentários</b>	A USCI tem acesso às informações do seu órgão de lotação. Conforme orientação da CGE, os órgãos e entidades estaduais incluíram em seu decreto de organização o texto a seguir: comunicar ao Secretário e ao Controlador-Geral do Estado a sonegação de informações ou a ocorrência de situação que limite ou impeça a execução das atividades sob sua responsabilidade.	
<b>Evidências</b>	3 - Decreto nº 47.129/2017: Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Turismo (Artigo 6º, IX) 3 - Decreto 47.139/2017 (Artigo 2º, §1º)	
4 - Estabelecer procedimentos para acessar formalmente tais registros, propriedades físicas e pessoal, relacionados a qualquer operação da organização.		
<b>Comentários</b>	O procedimento padrão que o Órgão Central utiliza para a solicitação de informações de outros órgãos e entidades é ofício, nas USCI a solicitação é por memorando, tendo em vista que a informação solicitada é do órgão que o auditor está em exercício.	
<b>Evidências</b>	4 - ofício solicitando informações	
5 - Estabelecer procedimentos para seguir quando o gestor decide não divulgar documentos necessários aos trabalhos de auditoria interna.		
<b>Comentários</b>	Os procedimentos que as USCI devem realizar foram estabelecidos nos decretos que estabelecem a organização dos órgãos e entidades, eles devem comunicar ao Controlador-Geral casos de negativa de acesso. O Órgão Central não estabeleceu procedimento formal	



<b>KPA 9 - Acesso Total às informações, ativos e pessoas da organização (Página 91 e 92 do Manual IA-CM)</b>	<b>4 - Nível alto de aderência</b>
	que oriente as ações do Controlador-Geral, via de regra o Controlador solicita as informações ao dirigente máximo do órgão ou entidade.
<b>Evidências</b>	5 - Decreto nº 47.139/2017: Dispõe sobre a organização da Controladoria-Geral do Estado (Artigo 2º, §1º) 5 - Decreto nº 47.087/2016: Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Administração Prisional (Artigo 6º, X)

#### Elemento de AI: Estruturas de Governança

<b>KPA 10 - Fluxo de reporte de auditoria estabelecido (Página 90 e 91 do Manual IA-CM)</b>	<b>2 - Nível baixo de aderência</b>
<b>Objetivo:</b>	
1 – Estabelecer canais formais de reporte (administrativo e funcional) para a atividade de AI.	
<b>Comentário:</b>	
A atividade de AI possui cargos e responsabilidades definidas em normativos, porém não há a definição formal do propósito e responsabilidade da atividade de AI. A CGE não possui normativo estabelecendo as responsabilidades de diretores, superintendentes e Auditor-Geral, auditores, dentre outros.	
<b>Atividades essenciais</b>	
2 - Elaborar um estatuto ou outro documento que defina formalmente o propósito, autoridade e a responsabilidade da atividade de AI.	
<b>Comentários</b>	Apesar de possuir legislação fornecendo base legal para auditoria interna, não há definição formal do propósito, autoridade e a responsabilidade da atividade de AI. Está em elaboração minuta de resolução que conterà a citada atividade essencial.
<b>Evidências</b>	2 - Decreto nº 47.139/2017: Dispõe sobre a organização da Controladoria-Geral do Estado (Capítulo XII, artigos 16 a 26). 2 - Decreto nº 47.337/2018: Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Artigo 6º). 2 - Decreto nº 47.348/2018: Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Fazenda (Artigo 6º).
3 - Certificar-se de que a alta administração e/ou o conselho, se aplicável, aprove formalmente o estatuto.	
<b>Comentários</b>	Atualmente não há definição formal do propósito, autoridade e a responsabilidade da atividade de AI. A minuta de resolução em elaboração será encaminhada ao Colegiado da CGE e com a publicação da resolução pelo Controlador, atestará a aprovação da alta administração.
<b>Evidências</b>	-
4 - Adotar uma declaração de missão e/ou visão para a atividade de AI.	
<b>Comentários</b>	A CGE possui definido missão e visão, contudo não foram definidos objetivos estratégicos. Desta forma, entende-se que ainda não há um planejamento estratégico formalizado. Além disso, não há a definição de missão e visão para a atividade de AI.
<b>Evidências</b>	4 - Página do site da CGE com missão, visão e valores
5 - Informar o propósito, a autoridade e a responsabilidade da atividade de AI para toda a organização.	
<b>Comentários</b>	Apesar de possuir legislação fornecendo base legal para auditoria interna, não há definição formal do propósito, autoridade e a responsabilidade da atividade de AI, nem comunicação da definição.
<b>Evidências</b>	-
6 - Certificar-se de que o Chefe da AI se reporta administrativa e funcionalmente ao nível da organização, o que permite que as atividades de AI atendam às suas responsabilidades.	
<b>Comentários</b>	O Controlador-Geral se reporta diretamente ao Governador do Estado. O Auditor-Geral se reporta diretamente ao Controlador-Geral. Na estrutura orgânica dos órgãos e entidades as

<b>KPA 10 - Fluxo de reporte de auditoria estabelecido (Página 90 e 91 do Manual IA-CM)</b>		<b>2 - Nível baixo de aderência</b>
	USCI estão diretamente subordinados administrativamente ao Gabinete, porém, tecnicamente estão subordinados à CGE.	
<b>Evidências</b>	6 - Lei 22.257/2016: Estabelece a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo do Estado e dá outras providências (Artigo 47 e 49) 6 - Decreto nº 47.139/2017: Dispõe sobre a organização da Controladoria-Geral do Estado (Artigo 3º) 6 - Organograma SESP e 6 - Organograma SETOP	
	7 - Revisar e atualizar o estatuto regularmente e obter aprovação da alta administração ou do conselho.	
<b>Comentários</b>	A atividade de AI não possui estatuto.	
<b>Evidências</b>	-	

### Elemento de AI: Serviços e Função da Auditoria Interna

<b>KPA 11 - Serviços Consultivos (Páginas 57 e 58 do Manual do IA-CM)</b>		<b>2 - Nível baixo de aderência</b>
<b>Objetivo:</b>		
1 - Analisar uma situação e/ou fornecer orientação e conselho aos gestores. Os serviços consultivos adicionam valor sem o auditor interno assumir responsabilidade de gestão. Os serviços consultivos são aqueles direcionados a facilitação ao invés de avaliação e incluem treinamento, revisões de desenvolvimento de sistemas, autoavaliação de performance- e de controles, e aconselhamento.		
<b>Comentário:</b>		
A CGE executa algumas consultas técnicas, principalmente nas unidades descentralizadas. Sobre os serviços consultivos não há normativos estabelecendo quais serviços e os procedimentos a serem executados.		
<b>Atividades essenciais</b>		
2 - Incluir no estatuto/regulamento da auditoria interna a competência de realizar serviços consultivos e especificar os tipos.		
<b>Comentários</b>	Atualmente não há previsão no regulamento da auditoria interna a competência de realizar serviços consultivos.	
<b>Evidências</b>	-	
3 - Desenvolver políticas e procedimentos apropriados para condução de serviços consultivos.		
<b>Comentários</b>	Apesar de não haver previsão no regulamento da auditoria interna da competência de realizar serviços consultivos, alguns trabalhos de caráter consultivo são realizados pelo Órgão Central e pelas USCI, sem a definição de políticas e procedimentos formais. Os trabalhos realizados pelas USCI são demandados pelos dirigentes, já no Órgão Central são prestadas orientações em Tomada de Contas Especial e elaboradas Notas Técnicas de contratos de Oscip, entre outros.	
<b>Evidências</b>	3 - Nota técnica Oscip 3 - Notas de Tomada de Contas Especial 3 - nota técnica ou outro documento elaborado por USCI referente a trabalho consultivo	
4 - Assegurar que o chefe da auditoria interna retenha a prerrogativa de estabelecer as técnicas de auditoria e o direito de comunicar à alta administração quando a natureza e materialidade ou resultados signifiquem riscos significativos à organização.		
<b>Comentários</b>	O chefe de auditoria, tanto o Auditor-Geral quanto os chefes das USCI, têm prerrogativa de estabelecer técnicas de auditoria e de comunicar à alta administração resultados de trabalhos realizados. É competência do auditor-geral, conforme Decreto nº 47.139/2017: implementar e difundir métodos e técnicas de auditoria a serem adotados nos órgãos e entidades na administração pública. Os chefes das USCI são vinculados diretamente ao dirigente máximo do órgão/entidade (administrativamente) e tecnicamente ao Controlador-Geral, que é quem indica ao Governador o servidor que será nomeado para o cargo. No Órgão Central o Auditor-Geral é vinculado diretamente ao Controlador-geral.	

KPA 11 - Serviços Consultivos (Páginas 57 e 58 do Manual do IA-CM)		2 - Nível baixo de aderência
<b>Evidências</b>	4 - Decreto nº 47.139/2017: Dispõe sobre a organização da Controladoria-Geral do Estado (Artigos 16, II) 4 - Lei 22.257/2016: Estabelece a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo do Estado e dá outras providências (Artigo 50) 4 - Organograma CGE 4 - Organograma órgão/entidade 4 - Organograma SESP 4 - Organograma SETOP	
5 - Implementar práticas para certificar-se de que a independência e a objetividade dos auditores internos não sejam comprometidas, e, caso ocorra, certificar-se de que a apropriada divulgação seja feita.		
<b>Comentários</b>	Está previsto no Decreto de Organização dos órgãos/entidades, no artigo que traz as competências e atribuições das USCI, que o chefe da USCI deve comunicar ao dirigente máximo (do órgão/entidade) e ao Controlador-Geral do Estado a sonegação de informações ou a ocorrência de situação que limite ou impeça a execução das atividades sob sua responsabilidade. Além disso, estão previstas no Código de Conduta Ética do Servidor em exercício na Controladoria-Geral do Estado e nas Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno do Poder Executivo Estadual as condutas a serem adotadas pelos auditores em situações cuja imparcialidade, objetividade e independência estejam ameaçados.	
<b>Evidências</b>	5 - Decreto nº 47.337/2018: Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Artigo 6º). 5 - Decreto nº 47.348/2018: Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Fazenda (Artigo 6º). 5 - Resolução CGE nº 25/2017: Institui o Código de Conduta Ética do Servidor em exercício na Controladoria-Geral do Estado e nas Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno do Poder Executivo Estadual (Capítulo III, Seção I, Vedações)	
6 - Certificar-se de que auditores internos tenham o devido zelo profissional ao conduzir os serviços consultivos.		
<b>Comentários</b>	Estão previstas no Código de Conduta Ética do Servidor em exercício na Controladoria-Geral do Estado e nas Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno do Poder Executivo Estadual as condutas a serem adotadas para manter o zelo profissional.	
<b>Evidências</b>	6 - Resolução CGE nº 25/2017: Institui o Código de Conduta Ética do Servidor em exercício na Controladoria-Geral do Estado e nas Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno do Poder Executivo Estadual	
7 - Para cada serviço consultivo: 7.1 - Determinar a metodologia e o tipo de serviço consultivo; por exemplo, será combinado com trabalhos de avaliação ou será executado separadamente?		
<b>Comentários</b>	Atualmente não há previsão no regulamento da auditoria interna a competência de realizar serviços consultivos.	
<b>Evidências</b>	-	
7.2 - Para cada serviço consultivo: Informar os gestores e obter acordo nos princípios e abordagem que a atividade de AI empregará ao executar e relatar sobre o serviço consultivo.		
<b>Comentários</b>	Atualmente não há previsão no regulamento da auditoria interna a competência de realizar serviços consultivos.	
<b>Evidências</b>	-	
7.3 - Para cada serviço consultivo: Executar o serviço consultivo.		
<b>Comentários</b>	Atualmente não há previsão no regulamento da auditoria interna a competência de realizar serviços consultivos.	
<b>Evidências</b>	-	
7.4 - Para cada serviço consultivo: Comunicar os resultados do serviço consultivo.		
<b>Comentários</b>	Atualmente não há previsão no regulamento da auditoria interna a competência de realizar serviços consultivos.	
<b>Evidências</b>	-	

KPA 11 - Serviços Consultivos (Páginas 57 e 58 do Manual do IA-CM)	2 - Nível baixo de aderência

### Elemento de AI: Serviços e Função da Auditoria Interna

KPA 12 - Auditoria de Desempenho/"Value-for-Money" (Página 56 e 57 do Manual do IA-CM)	1 - Sem aderência
<b>Objetivo:</b>	
1 - Avaliar e relatar a eficiência, eficácia e economicidade das operações, atividades ou programas; ou executar auditoria sobre governança, gestão de risco e controles. A auditoria de desempenho/"value-for-money" cobre todo o espectro das operações e dos processos de negócio, os controles de gestão associados, e os resultados alcançados. A auditoria de eficácia de programas é também chamada de "avaliação de programa".	
<b>Comentário:</b>	
Atualmente a Controladoria não realiza auditorias de desempenho. Até 2014 eram realizadas auditorias de programas, mas foram suspensas com a mudança de diretriz estratégica em 2015.	
<b>Atividades essenciais</b>	
2 - Incluir no estatuto/regulamento da auditoria interna a natureza dos serviços de avaliação fornecidos à organização e revisá-lo, se necessário.	
<b>Comentários</b>	Atualmente a CGE não realiza auditorias de desempenho. No Manual de Auditoria tem menção a auditoria operacional (desempenho) e de programa, porém não são adotadas.
<b>Evidências</b>	-
3 - Planejar os trabalhos de auditoria interna: 3.1 - Comunicar-se com os gestores.	
<b>Comentários</b>	Atualmente a CGE não realiza auditorias de desempenho.
<b>Evidências</b>	-
3.2 - Planejar os trabalhos de auditoria interna: Determinar os objetivos, escopo, critérios e abordagem da auditoria.	
<b>Comentários</b>	Atualmente a CGE não realiza auditorias de desempenho.
<b>Evidências</b>	-
3.3 - Planejar os trabalhos de auditoria interna: Entender o objeto da auditoria, o ambiente em que está inserido e os objetivos do negócio/política.	
<b>Comentários</b>	Atualmente a CGE não realiza auditorias de desempenho.
<b>Evidências</b>	-
3.4 - Planejar os trabalhos de auditoria interna: Desenvolver o plano detalhado de auditoria.	
<b>Comentários</b>	Atualmente a CGE não realiza auditorias de desempenho.
<b>Evidências</b>	-
4 - Executar a auditoria: 4.1 - Aplicar os testes específicos de auditoria ou as metodologias que sejam relevantes para alcançar os objetivos de auditoria.	
<b>Comentários</b>	Atualmente a CGE não realiza auditorias de desempenho.
<b>Evidências</b>	-
Executar a auditoria: 4.2 - Chegar a conclusões específicas e elaborar recomendações.	
<b>Comentários</b>	Atualmente a CGE não realiza auditorias de desempenho.
<b>Evidências</b>	-

<b>KPA 12 - Auditoria de Desempenho/"Value-for-Money" (Página 56 e 57 do Manual do IA-CM)</b>		<b>1 - Sem aderência</b>
4.3 - Executar a auditoria: Prover avaliação global e/ou conclusões sobre os resultados dos trabalhos de auditoria.		
<b>Comentários</b>	Atualmente a CGE não realiza auditorias de desempenho.	
<b>Evidências</b>	-	
5 - Comunicar os resultados da auditoria: 5.1 - Preparar o relatório ou outro mecanismo para comunicar os resultados dos trabalhos de auditoria.		
<b>Comentários</b>	Atualmente a CGE não realiza auditorias de desempenho.	
<b>Evidências</b>	-	
5.2 - Comunicar os resultados da auditoria: Estabelecer e manter um sistema de monitoramento do atendimento das recomendações (follow-up) para avaliar, por exemplo, se as ações tomadas pelos gestores foram efetivas.		
<b>Comentários</b>	Atualmente a CGE não realiza auditorias de desempenho.	
<b>Evidências</b>	-	

#### Elemento de AI: Gerenciamento de Pessoas

<b>KPA 13 - Criação de Equipes e Competências (Página 65 e 66 do Manual do IA-CM)</b>		<b>2 - Nível baixo de aderência</b>
<b>Objetivo:</b>		
1 - Desenvolver a capacidade dos membros da equipe para funcionar eficazmente em um ambiente de equipe, começando com foco na equipe de projeto individual. Porque muitas auditorias no setor público cobrem âmbitos que requerem esforço conjunto de uma equipe de auditores para realizá-las, e porque as habilidades necessárias para realizar uma auditoria não são necessariamente as mesmas para trabalhar eficazmente em um ambiente de grupo, competências de equipe adicionais são exigidas.		
<b>Comentário:</b>		
Os gestores dispõem de ferramentas editadas pela Secretaria de Planejamento e Gestão para desenvolver os servidores, porém, são, por vezes, subutilizadas. Não há levantamento de perfis dos servidores e perfis de competências específicos elaborados para os auditores.		
<b>Atividades essenciais</b>		
2 - Introduzir mecanismos de comunicação e coordenação (por exemplo, reuniões periódicas de equipe, recursos de dados compartilhados, e estando de acordo com as atribuições do projeto e cronogramas).		
<b>Comentários</b>	A CGE conta como os mecanismos de comunicação: e-mail institucional, rede compartilhada (que são utilizadas na execução dos trabalhos), intranet. Além disso, são realizadas reuniões de equipe durante a execução dos trabalhos para propiciar a coordenação dos mesmos.	
<b>Evidências</b>	2 - Print da página da intranet 2 - <i>print</i> da rede da AUGÉ 2 - e-mail de trabalho	
3 - Desenvolver critérios para comportamentos e práticas de trabalho em equipe eficazes e incorporar os critérios no âmbito de competência do pessoal.		
<b>Comentários</b>	Para desenvolver e trabalhar critérios para comportamentos dos servidores existe a avaliação de desempenho a ser realizada todos os anos com todos os servidores, com pelo menos dois acompanhamentos periódicos ao ano. Porém verifica-se que a ferramenta é subutilizada pelos gestores.	
<b>Evidências</b>	3 - Formulário PGDI	

<b>KPA 13 - Criação de Equipes e Competências (Página 65 e 66 do Manual do IA-CM)</b>		<b>2 - Nível baixo de aderência</b>
4 - Proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional sobre temas como o trabalho em equipe e liderança de equipe, comunicação eficaz e construção de relacionamento.		
<b>Comentários</b>	Para fomentar o desenvolvimento profissional, a SEPLAG disponibiliza em seu site trilhas de desenvolvimento, que são o conjunto integrado e sistemático de ações de desenvolvimento que dispõe de diversificadas oportunidades de aprendizagem, visando à aquisição e ao desenvolvimento de competências - conhecimentos e habilidades - requeridas para o desempenho profissional. Porém, de maneira geral, as trilhas não são difundidas e utilizadas pelos gestores e servidores da CGE.	
<b>Evidências</b>	4 - Trilhas de desenvolvimento disponíveis no site da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão	
5 - Identificar e atribuir papéis (funções) de liderança da equipe para indivíduos selecionados, com funções explícitas, responsabilidades e autoridade.		
<b>Comentários</b>	A identificação e seleção de pessoas para funções de liderança, na maioria das vezes, não leva em consideração o perfil para liderar equipes.	
<b>Evidências</b>	-	
6 - Implementar recompensas baseadas em equipe para realizações de sucesso a fim de reforçar os comportamentos desejados da equipe.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	
7 - Desenvolver os membros da equipe para assumir papéis (funções) de mudança de acordo com as mudanças na organização.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	

#### Elemento de AI: Gerenciamento de Pessoas

<b>KPA 14 - Pessoal Profissionalmente Qualificado (Página 64 e 65 do Manual IA-CM)</b>		<b>1 - Sem aderência</b>
<b>Objetivo:</b>		
1 - Prover a atividade de AI com pessoal profissionalmente qualificado e reter os indivíduos que tenham demonstrado um nível mínimo de competência.		
<b>Comentário:</b>		
A carreira de auditor interno possui quadro que estrutura a carreira, mas não define as competências necessárias para desenvolvimento profissional.		
<b>Atividades essenciais</b>		
2 - Criar um quadro de competências (progressão na carreira dos cargos e responsabilidades desde o nível de entrada até ao nível mais alto) para apoiar o crescimento e o desenvolvimento profissionais, levando-se em consideração o ambiente da organização e conhecimento/habilidades específicos (técnicos e comportamentais) exigidos.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	
3 - Estabelecer critérios explícitos, objetivos (expectativas) para avaliar o desempenho da equipe em cada nível do quadro de competências.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	

<b>KPA 14 - Pessoal Profissionalmente Qualificado (Página 64 e 65 do Manual IA-CM)</b>		<b>1 - Sem aderência</b>
4 - Comparar rotineiramente/periodicamente o desempenho de cada membro da equipe com as expectativas de sua posição atual.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	
5 - Criar um "plano de formação/treinamento e desenvolvimento" para cada indivíduo para orientar a melhoria e o progresso através do quadro de competências.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	
6 - Estabelecer programas para garantir que os auditores obtenham sua CIA e outras designações profissionais adequadas (incluindo a CGAP, CFE, CISA etc).		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	
7 - Dar Incentivos (ou incrementos salariais) para um desempenho satisfatório e/ou excelente dentro de cada nível.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	
8 - Incentivar a participação em associações profissionais relevantes.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	
9 - Determinar o mix de habilidades e níveis de pessoal necessários e avaliar se eles podem ser desenvolvidos internamente ou se devem ser obtidos através de colaboração ou terceirização.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	

#### Elemento de AI: Gerenciamento de Pessoas

<b>KPA 15 - Coordenação de força de trabalho (Página 63 e 64 do Manual IA-CM)</b>		<b>1 - Sem aderência</b>
<b>Objetivo:</b>		
1 - Coordenar o desenvolvimento do plano periódico de auditoria e de serviços para os níveis de recursos humanos autorizados à atividade de AI. Devido ao fato de os recursos serem frequentemente restritos, a atividade de AI precisa usar métodos adequados para definir as prioridades em projetos e serviços programados, de modo a limitar os seus compromissos a uma quantidade "factível" e tipo de projetos e serviços.		
<b>Comentário:</b>		
É necessário que o KPA 3 seja institucionalizado para que este KPA possa ser avaliado e desenvolvido.		
<b>Atividades essenciais</b>		
2 - Estimar a quantidade e o escopo dos serviços de auditoria e outros [serviços] que seriam exigidos para completar o plano de trabalho proposto da atividade de AI.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	

<b>KPA 15 - Coordenação de força de trabalho (Página 63 e 64 do Manual IA-CM)</b>		<b>1 - Sem aderência</b>
<b>Evidências</b>	-	
3 - Comparar os recursos requeridos com a quantidade/escopo do trabalho que poderia ser produzido pelo complemento [quadro de] pessoal existente (com base no número e na especialização dos auditores internos disponíveis).		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	
4 - Usar “filtros” de priorização para conectar os projetos periódicos do plano de trabalho das atividades da auditoria, compromissos e atribuições com o máximo da capacidade da equipe da auditoria interna (tanto para o número quanto para a especialização de pessoal).		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	

#### Elemento de AI: Práticas Profissionais

<b>KPA 16 - Arcabouço/Estrutura de Gestão da Qualidade (Páginas 75 e 76 do Manual IA-CM)</b>		<b>2 - Nível baixo de aderência</b>
<b>Objetivo:</b>		
1 - Estabelecer e manter processos para, continuamente, monitorar, avaliar e melhorar a eficácia da atividade de AI. Os processos incluem monitoramento interno contínuo do desempenho da atividade de AI, bem como avaliações de qualidade periódicas, internas e externas.		
<b>Comentário:</b>		
É verificada uma evolução nos modelos de apresentação de resultados do trabalho de AI, no planejamento dos trabalhos com a implementação da matriz de risco e no planejamento do PACI das USCI, porém as ações são pontuais e pouco institucionalizadas, carecendo de formalização e melhor comunicação dos objetivos das alterações realizadas.		
<b>Atividades essenciais</b>		
2 - Desenvolver políticas, práticas e procedimentos que contribuam para a melhoria contínua da atividade de AI.		
<b>Comentários</b>	É verificada uma evolução nos modelos de apresentação de resultados do trabalho de AI, no planejamento dos trabalhos com a implementação da matriz de risco e no planejamento do PACI das USCI, porém as ações são pontuais e pouco institucionalizadas, carecendo de formalização e melhor comunicação dos objetivos das alterações realizadas.	
<b>Evidências</b>	2 - Matriz de risco 2 - PACI	
3 - Desenvolver e documentar os papéis e as responsabilidades para a realização, revisão e aprovação dos produtos de trabalho de auditoria interna em cada fase do processo de trabalho da auditoria.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada	
<b>Evidências</b>	-	
4 - Implementar e manter um programa de garantia e de melhoria de qualidade, que inclua monitoramento interno contínuo, bem como avaliações periódicas da qualidade, internas e externas.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada	
<b>Evidências</b>	-	



KPA 16 - Arcabouço/Estrutura de Gestão da Qualidade (Páginas 75 e 76 do Manual IA-CM)		2 - Nível baixo de aderência
5 - Desenvolver sistemas e procedimentos para monitorar e relatar no programa de garantia e de melhoria de qualidade. [Desenvolver sistemas e procedimentos para monitorar e relatar a garantia da qualidade e a melhoria no programa].		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada	
<b>Evidências</b>	-	
6 - Desenvolver sistemas e procedimentos para monitorar e relatar sobre o desempenho e a eficácia da atividade de AI, incluindo: 6.1 - Conformidade com a Definição de Auditoria Interna, com o Código de Ética e com as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (Normas).		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada	
<b>Evidências</b>	-	
6.2 - Desenvolver sistemas e procedimentos para monitorar e relatar sobre o desempenho e a eficácia da atividade de AI, incluindo: Adequação do Regimento Interno da auditoria, objetivos, políticas e procedimentos.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada	
<b>Evidências</b>	-	
6.3 - Desenvolver sistemas e procedimentos para monitorar e relatar sobre o desempenho e a eficácia da atividade de AI, incluindo: Adequação da relação de reporte da atividade de AI.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada	
<b>Evidências</b>	-	
6.4 - Desenvolver sistemas e procedimentos para monitorar e relatar sobre o desempenho e a eficácia da atividade de AI, incluindo: Contribuição para a governança, gerenciamento de riscos e processos de controle da organização.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada	
<b>Evidências</b>	-	
6.5 - Desenvolver sistemas e procedimentos para monitorar e relatar sobre o desempenho e a eficácia da atividade de AI, incluindo: Conformidade com as leis aplicáveis, regulamentos e normas governamentais ou industriais.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada	
<b>Evidências</b>	-	
6.6 - Desenvolver sistemas e procedimentos para monitorar e relatar sobre o desempenho e a eficácia da atividade de AI, incluindo: Eficácia das atividades de melhoria contínuas e adoção de práticas de liderança.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada	
<b>Evidências</b>	-	
6.7 - Desenvolver sistemas e procedimentos para monitorar e relatar sobre o desempenho e a eficácia da atividade de AI, incluindo: Se a atividade AI agrega valor e melhora as operações da organização.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada	
<b>Evidências</b>	-	

<b>KPA 16 - Arcabouço/Estrutura de Gestão da Qualidade (Páginas 75 e 76 do Manual IA-CM)</b>		<b>2 - Nível baixo de aderência</b>
7 - Desenvolver sistemas e processos para acompanhar a implementação das recomendações feitas para melhorar a eficácia e o desempenho da atividade de AI e sua conformidade com as Normas.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada	
<b>Evidências</b>	-	

#### Elemento de AI: Práticas Profissionais

<b>KPA 17 - Planos de Auditoria baseados em Risco (Página 74 e 75 do Manual IA-CM)</b>		<b>1 - Sem aderência</b>
<b>Objetivo:</b>		
1 - Avaliar os riscos sistematicamente e focar as prioridades do plano periódico de auditoria e de serviços da atividade de AI nas exposições de risco de toda a organização.		
<b>Comentário:</b>		
KPA não desenvolvido atualmente.		
<b>Atividades essenciais</b>		
2 - Conduzir uma avaliação periódica de riscos: 2.1 - Atualizando o universo da auditoria.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	
2.2 - Conduzir uma avaliação periódica de riscos: Identificando as entidades de auditoria em que a exposição ao risco é mais elevada.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	
2.3 - Conduzir uma avaliação periódica de riscos: Determinando a probabilidade de que o risco identificado poderia tornar-se uma deficiência significativa ou penetrante, impactando na realização dos objetivos da entidade de auditoria.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	
2.4 - Conduzir uma avaliação periódica de riscos: Identificando as respostas aos riscos postas em prática ou ações tomadas pela administração para lidar com tais riscos.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	
2.5 - Conduzir uma avaliação periódica de riscos: Identificando a necessidade de respostas adicionais ou diferentes aos riscos.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada	
<b>Evidências</b>	-	
3 - Incluir como trabalhos de auditoria no plano periódico de auditoria, as entidades de auditoria em que a exposição ao risco para a organização seja alta e/ou em que as respostas aos riscos da gestão não sejam consideradas adequadas.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	

<b>KPA 17 - Planos de Auditoria baseados em Risco (Página 74 e 75 do Manual IA-CM)</b>		<b>1 - Sem aderência</b>
4 - Comparar o plano de serviços e auditoria com as metas e os objetivos estratégicos da organização para garantir que ambos estejam alinhados.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	
5 - Obter da alta administração e/ou do Conselho a aprovação do plano.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	

### Elemento de AI: Gestão de Desempenho e Prestação de Contas (Accountability)

<b>KPA 18 – Medidas de Desempenho (Página 82 e 83 do Manual IA-CM)</b>		<b>1 - Sem aderência</b>
<b>Objetivo:</b>		
1 - Além dos dados de custo, desenvolver indicadores significativos e medidas que permitam medir e reportar o desempenho da atividade de AI, e frequentemente controlar o seu progresso contra metas visando que os resultados sejam alcançados o mais econômica e eficientemente possível.		
<b>Comentário:</b>		
KPA não desenvolvido atualmente.		
<b>Atividades essenciais</b>		
2 - Identificar o negócio da atividade de AI e objetivos da organização.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	
3 - Determinar quais operações internas de auditoria devem ser medidas.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	
4 - Documentar o sistema de gerência de desempenho, identificando: 4.1 - Dados de desempenho a serem coletados.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	
4.2 - Documentar o sistema de gerência de desempenho, identificando: A frequência de coleta de dados.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	
4.3 - Documentar o sistema de gerência de desempenho, identificando: Quem é responsável pela coleta de dados.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	
4.4 - Documentar o sistema de gerência de desempenho, identificando: Controle de qualidade da coleta.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	

<b>KPA 18 – Medidas de Desempenho (Página 82 e 83 do Manual IA-CM)</b>		<b>1 - Sem aderência</b>
<b>Evidências</b>	-	
4.5 - Documentar o sistema de gerência de desempenho, identificando: Quem gera relatórios de dados de desempenho.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	
4.6 - Documentar o sistema de gerência de desempenho, identificando: Quem recebe os relatórios.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	
5 - Desenvolver medidas de desempenho (relações de insumo/produto, produtividade).		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	
6 - Estabelecer metas de desempenho.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	
7 - Usar as informações de desempenho para controlar as operações da atividade de AI e resultados contra objetivos aceitos e ações apropriadas.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	
8 - Informar o desempenho da atividade de AI aos interessados relevantes e/ou alta administração, se necessário (por exemplo, trimestral/relatório anual na atividade de AI).		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	
9 - Avaliar periodicamente a eficácia de custo, moeda e relevância das medidas de desempenho.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	

#### Elemento de AI: Gestão de Desempenho e Prestação de Contas (Accountability)

<b>KPA 19 - Informações de Custos (Página 81 e 82 do Manual IA-CM)</b>		<b>1 - Sem aderência</b>
<b>Objetivo:</b>		
1 - Fornecer informações suficientes do sistema de rastreamento financeiro de forma que a atividade de AI entenda suficientemente as informações de custo para usar e administrar os seus serviços o mais econômica e eficientemente possível.		
<b>Comentário:</b>		
É necessário que o KPA 6 seja institucionalizado para que este KPA possa ser avaliado e desenvolvido.		
<b>Atividades essenciais</b>		

2 - Desenvolver informações exatas dos custos da atividade de AI.	
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.
<b>Evidências</b>	-
3 - Empregar um sistema de gestão para capturar custos por todo o processo de entrega de serviço.	
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.
<b>Evidências</b>	-
4 - Alinhar sistemas de gestão de custos com os sistemas financeiros e operacionais da organização e suas práticas de informação financeira.	
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.
<b>Evidências</b>	-
5 - Controlar custos reais com os esperados ou custos padrão em várias etapas de entrega.	
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.
<b>Evidências</b>	-
6 - Controlar o sistema de gestão de custo regularmente, assegurando que a estrutura de custo permaneça relevante e essas informações de custo produzidos/obtidos da maneira mais eficiente e rentável.	
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.
<b>Evidências</b>	-
7 - Utilizar informações de custo em tomada de decisão.	
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.
<b>Evidências</b>	-

#### Elemento de AI: Gestão de Desempenho e Prestação de Contas (Accountability)

KPA 20 - Relatórios de Gestão da Auditoria Interna (Página 81 do Manual IA-CM)	1 - Sem aderência
<b>Objetivo:</b>	
1 - Receber e usar informações para administrar as operações cotidianas da atividade de AI, - apoiar a tomada de decisões e demonstrar <i>accountability</i> .	
<b>Comentário:</b>	
Não são elaborados relatórios que possam apoiar a tomada de decisão de forma institucionalizada. Apenas uma iniciativa foi identificada.	
<b>Atividades essenciais</b>	
2 - Identificar necessidades de reportes gerenciais para a auditoria interna.	
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.
<b>Evidências</b>	-
3 - Desenvolver mecanismos relevantes de coleta de dados.	
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.
<b>Evidências</b>	-
4 - Desenvolver relatórios para atender as necessidades de usuários e interessados.	

<b>KPA 20 - Relatórios de Gestão da Auditoria Interna (Página 81 do Manual IA-CM)</b>		<b>1 - Sem aderência</b>
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	
5 - Fornecer à gestão da auditoria interna informações relevantes e relatórios em tempo oportuno e periódico.		
<b>Comentários</b>	Existem visitas técnicas pela ASACI para monitoramento do PACI das USCI (com o intuito de propor melhorias) e identificações de possíveis situações sensíveis na unidade (algum problema e conflito no órgão). Após a visita técnica é emitido um relatório e encaminhado ao chefe da USCI, para os subcontroladores e para o Gabinete. Ex.: situação encontrada – Sidsen.	
<b>Evidências</b>	5 - relatório de visita técnica	
6 - Monitorar o uso das informações e relatórios gerenciais quanto a sua relevância continuada e revisá-los, se necessário.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	

#### Elemento de AI: Cultura e Relacionamento Organizacional

<b>KPA 21 - Coordenação com outros grupos de revisão (Páginas 87 e 88 do Manual IA-CM)</b>		<b>3 - Nível médio de aderência</b>
<b>Objetivo:</b>		
1 - Compartilhar informações e coordenar as atividades com outros fornecedores internos e externos de serviços de garantia/asseguração e de consultoria para garantir a cobertura organizacional adequada e minimizar a duplicação de esforços.		
<b>Comentário:</b>		
A CGE tem conhecimento de quais parceiros podem colaborar com a execução de trabalhos e firmou alguns termos de cooperação técnica para o compartilhamento de ferramentas e informações. É necessário que os termos sejam de conhecimento de toda a CGE e que sejam utilizados.		
<b>Atividades essenciais</b>		
2 - Identificar os fornecedores relevantes, internos e externos, de serviços de asseguração e de consultoria para a organização.		
<b>Comentários</b>	A CGE conhece os fornecedores relevantes, que são os órgãos de controle, como o TCEMG, MPMG, TCU e CGU. Os parceiros internos também estão identificados, como a PCMG, SEF, AGE.	
<b>Evidências</b>	-	
3 - Identificar as áreas em que partilhar planos, informações e resultados das atividades possa ser benéfico.		
<b>Comentários</b>	A CGE sabe quais são suas áreas relevantes para partilhar informações e firmou acordos de cooperação técnica com alguns deles, como a CGM de Recife, CGU, TCEMG. No TCT firmado com o MPMG foram identificadas as áreas que devem partilhar informações, tanto do MPMG quanto da CGE. Não há identificação formal das áreas relevantes nos demais fornecedores.	
<b>Evidências</b>	3 - Acordo de Cooperação Técnica MPMG 3 - Acordo de Cooperação Técnica CGM Recife 3 - Acordo de Cooperação Técnica CGU 3 - Acordo de Cooperação Técnica TCE	
4 - Desenvolver processos/mecanismos para compartilhar informações e comunicar e coordenar questões de interesse mútuo.		
<b>Comentários</b>	A CGE firmou termo de cooperação técnica com o Ministério Público visando a articulação entre os órgãos. Existem outros termos com CGM de Recife, CGU, TCEMG, que visam a troca	

<b>KPA 21 - Coordenação com outros grupos de revisão (Páginas 87 e 88 do Manual IA-CM)</b>		<b>3 - Nível médio de aderência</b>
	de informações entre a Assessoria de Inteligência em Controle Interno e alguns órgãos de controle. Na execução de trabalhos da ODP (Observatório da Despesa Pública) há o compartilhamento de informações e roteiros com a CGU e outras controladorias municipais.	
<b>Evidências</b>	4 - Acordo de Cooperação Técnica MPMG 4 - Acordo de Cooperação Técnica CGM Recife 4 - Acordo de Cooperação Técnica CGU	
	5 - Articular relações regulares de trabalho com o auditor externo da organização para compartilhar planos e incentivar a complementariedade do trabalho da atividade de AI com a do auditor externo.	
<b>Comentários</b>	Apesar da realização de termos de cooperação, a CGE não tem ações regulares de trabalho com outros órgãos de controle externo.	
<b>Evidências</b>	-	

### Elemento de AI: Cultura e Relacionamento Organizacional

<b>KPA 22 - Componente Essencial da equipe de gestão (Páginas 86 e 87 do Manual do IA-CM)</b>		<b>1 - Sem aderência</b>
<b>Objetivo:</b>		
1 - Participar das atividades de gestão da organização de alguma forma, como um valioso membro da equipe de gestão. Embora o CAE não realize as responsabilidades da gestão, ele ou ela está incluído nas comunicações e nos fóruns da equipe de gestão e, como um observador (a), é capaz de manter um canal de comunicação com a gerência sênior.		
<b>Comentário:</b>		
Fazer comentário final após respostas do Tiago Fantine		
<b>Atividades essenciais</b>		
2 - O CAE mantém-se a par das prioridades da gestão e dos processos de negócio variáveis e das novas iniciativas.		
<b>Comentários</b>	-	
<b>Evidências</b>		
3 - A alta gestão compartilha os principais planos da gestão da organização e os relatórios de informação com o CAE (por exemplo, planos estratégicos e de negócios, relatórios financeiros).		
<b>Comentários</b>	-	
<b>Evidências</b>		
4 - O CAE compartilha os planos de gestão principais e questões com a equipe da atividade de AI.		
<b>Comentários</b>	-	
<b>Evidências</b>		
5 - O CAE participa e contribui, conforme o caso, de comitês/fóruns principais de gerenciamento como parte da equipe de gestão da organização.		
<b>Comentários</b>	-	
<b>Evidências</b>		
6 - O CAE incentiva o envolvimento da equipe de auditoria interna em comitês organizacionais principais, conforme o caso.		
<b>Comentários</b>	Existe comitê e colegiado para apreciação de questões estratégicas, contudo ainda carece de incentivos para melhor utilização dos institutos e melhor compreensão dos seus papéis por parte dos servidores da organização.	

<b>KPA 22 - Componente Essencial da equipe de gestão (Páginas 86 e 87 do Manual do IA-CM)</b>		<b>1 - Sem aderência</b>
<b>Evidências</b>	6 - Resolução CGE nº 007/2017: Institui a Governança Participativa no âmbito da Controladoria-Geral do Estado e dispõe sobre a composição, funcionamento e atribuições do Colegiado e do Comitê de Representação das Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno.	
	7 - A alta gestão é consultada e contribui para o desenvolvimento dos planos de auditoria interna	
<b>Comentários</b>	Nas USCI o dirigente máximo do órgão/entidade é consultado durante a elaboração do PACI e o valida. No caso do órgão central não há consulta à alta gestão (governador) de quais trabalhos serão realizados durante o ano, no entanto, quando ele demanda algum trabalho, sua demanda é analisada e atendida (se for factível).	
<b>Evidências</b>	-	
	8 - Informações relativas aos planos e às atividades da AI são trocadas regularmente com a gerência sênior.	
<b>Comentários</b>	Nas USCI o auditor chefe tem constante diálogo com o dirigente máximo. No Órgão Central não é percebida a interlocução constante com as gerências sênior.	
<b>Evidências</b>	-	
	9 - A atividade de AI estabelece uma relação de trabalho e coordena o trabalho dos auditores externos em nome da gestão.	
<b>Comentários</b>	Atividade não se aplica às atividades da CGE.	
<b>Evidências</b>	-	

#### Elemento de AI: Estruturas de Governança

<b>KPA 23 - Supervisão gerencial da Atividade de AI (Páginas 92 e 93 do Manual do IA-CM)</b>		<b>1 - Sem aderência</b>
<b>Objetivo:</b>		
1 - Estabelecer um mecanismo/processo dentro da organização para fornecer supervisão e aconselhamento, e revisão dos resultados da atividade de AI para fortalecer sua independência e assegurar-se que uma ação adequada foi tomada. O envolvimento de uma variedade de gerentes nas decisões relacionadas à atividade de AI auxilia a estender o apoio da atividade e o escopo além de um único indivíduo.		
<b>Comentário:</b>		
É necessário institucionalizar os KPA 4, 9, e 10 para amadurecer as ações deste KPA.		
<b>Atividades essenciais</b>		
2 - Recomendar e contribuir para o estabelecimento de mecanismo apropriado para fornecer supervisão e aconselhamento.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	
3 - Se um comitê de gestores for esse mecanismo, contribuir recomendando atributos aos membros, auxiliando no desenvolvimento do seu estatuto e fornecendo apoio de secretariado.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	
4 - Estabelecer políticas e procedimentos para a atividade de AI comunicar, interagir e informar ao mecanismo de supervisão.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	



<b>KPA 23 - Supervisão gerencial da Atividade de AI (Páginas 92 e 93 do Manual do IA-CM)</b>		<b>1 - Sem aderência</b>
5 - Encontrar-se regularmente com a alta administração para aumentar a consciência da gestão sobre governança, gestão de risco, auditoria interna e o valor de um ambiente forte de controle.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	
6 - Incentivar apoio da alta administração para a independência da atividade de AI por meio, por exemplo, da comunicação por toda a organização do mandato da atividade de AI, Independência e benefícios.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	
7 - Coordenar o trabalho da atividade de AI e compartilhar resultados e informações relevantes com outros serviços de avaliação e consultivos para a organização.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	

#### Elemento de AI: Estruturas de Governança

<b>KPA 24 - Mecanismos de Financiamento (Página 92 do Manual do IA-CM)</b>		<b>1 - Sem aderência</b>
<b>Objetivo:</b>		
1 - Estabelecer um processo de financiamento robusto e transparente que assegura recursos adequados para permitir que a atividade de AI cumpra suas obrigações.		
<b>Comentário:</b>		
É necessário amadurecer o KPA 6 para desenvolver este KPA		
<b>Atividades essenciais</b>		
2 - Determinar os recursos necessários para executar de forma eficaz a atividade de AI.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	
3 - Incluir como recursos todas as necessidades de financiamento para apoiar a atividade de AI de caráter avaliativo e consultivo necessários para cuidar dos riscos identificados (inclusive administrativos e serviços de apoio).		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	
4 - Estabelecer um processo/mecanismo para aprovar as necessidades de recurso da atividade de AI seja transparente e suficientemente independente da influência da gerência.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	
5 - Identificar o impacto de limitações de recurso e comunicar o impacto à alta administração/conselho.		
<b>Comentários</b>	Atividade não implementada.	
<b>Evidências</b>	-	

## **APÊNDICE D – Breve comparativo das autoavaliações de 2015 e 2017/2018 com base no modelo IA-CM**

Retomando em relação ao nível 2 na autoavaliação de 2015, os KPA 1 (auditoria de conformidade), 8 (Gerenciamento dentro da Atividade de Auditoria Interna) e 10 (canais de reporte estabelecidos) foram considerados como institucionalizados. Comparativamente à autoavaliação de 2017/2018 esses KPA não foram considerados sustentados nesta última verificação. Quanto aos demais KPA as autoavaliações estão razoavelmente condizentes, já que o posicionamento predominante é de que as atividades estão em processo de institucionalização.

A título de exemplificação sobre as possíveis situações que podem ter resultado nível de desenvolvimento diferente de 2015 comparativamente a 2017/2018, cita-se o elemento de AI cultura e relacionamento organizacional, que em 2015 houve a consideração da participação da CGE em Colegiado<sup>26</sup> de alto nível de Planejamento, Gestão e Estratégia do Governo, sendo que a partir de 2016 a Controladoria deixou de ser membro.

Sobre o KPA 2 (desenvolvimento profissional individual), do elemento de AI gestão de pessoas, pondera-se que existia à época da autoavaliação de 2015 discussão em andamento sobre um treinamento abrangente para os servidores com uma universidade local (especialização com programa específico de auditoria interna). Contudo, a discussão não prosperou, não se concretizando a diretriz, o que pode justificar, de certo modo, panorama distinto de verificação em 2017/2018.

Sobre o nível 3, a autoavaliação de 2015 apontou que existiam algumas atividades desse nível em andamento, a exemplo da metodologia de Auditoria Baseada em Riscos – ABR (2014). Em comparação

---

<sup>26</sup> De acordo com o Decreto nº 46.804/2015 (revogado), eram consideradas Instâncias Centrais de Governança do Governo do Estado de Minas Gerais, sem prejuízo das demais instâncias existentes: I – o Colegiado de Planejamento e Gestão Estratégica – CPGE; II – a Câmara de Orçamento e Finanças – COF; III – a Câmara de Coordenação de Empresas Estatais – CCEE. O Controlador-Geral compunha o Colegiado de Planejamento e Gestão Estratégica – CPGE, nos termos do inciso V do Art. 4º do Decreto nº 46.804/2015, que tinha como finalidade: I – coordenar e integrar as decisões estratégicas de governo, a ação governamental e as diretrizes para o planejamento, a modernização institucional e a gestão governamental; II – deliberar sobre decisões estruturantes quanto a política de pessoal, especialmente relacionadas às seguintes temáticas: a) política remuneratória para todos os órgãos e entidades do Poder Executivo do Estado, compreendidas a Administração Direta e a Administração Indireta; b) realização de concursos públicos; c) realização de contratação temporária. O Decreto nº 47.077/2016 revogou o Decreto nº 46.804/2015 (Art. 15) e estabeleceu em seu Artigo 13 que as competências do Colegiado de Planejamento e Gestão Estratégica fossem absorvidas pela Câmara de Orçamento e Finanças – COF. Contudo, o Controlador-Geral não é atualmente membro da COF.

com a autoavaliação de 2017/2018, constata-se que a maioria dos KPA foram considerados sem aderência. Sobre a metodologia ABR, citada como exemplo de atividade do nível 3 (elemento serviços e papel da Auditoria Interna), esta foi implementada em 2014, porém, não foi difundida de modo a fazer parte da cultura do órgão, sendo retomada em 2018 segundo diretriz estratégica do Órgão da atual gestão.

Destaca-se, entretanto, ainda sobre o nível 3, que O KPA 21 (Coordenação com outros grupos de revisão) foi avaliado de modo superior na autoavaliação de 2017/2018, considerando o estreitamento de laços com o Ministério Público de Minas Gerais – MPMG, o Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais – TCE-MG e outros grupos da rede de controle.

Registra-se que a avaliação do nível 3 dos KPA 18 (Medidas de Desempenho), 19 (Informações de Custo) e 20 (Relatórios de Gestão de Auditoria Interna) foi a mesma nas duas autoavaliações, evidenciando ausência de atividade/possibilidade de implementação.

Por fim, registra-se que, que esse breve comparativo não é uma interpretação exaustiva, e, que, no geral, a avaliação de 2015 (que considerou principalmente as ações de 2014 e anos anteriores) apontou um posicionamento mais elevado das atividades essenciais relativamente à avaliação de 2017/2018, o que demonstra a importância de se sustentar, dominar, tornar repetíveis e medir continuamente as atividades, para que se possa obter o status de institucionalização, tornando os processos parte da cultura da organização.