



IMPLEMENTANDO A AUDITORIA INTERNA ÁGIL NO SETOR PÚBLICO

PATRICIA ALVARES - AUDITORA CHEFE DO ICMBIO

REUNIÃO TÉCNICA DO CONACI/2021

AUDITORIA INTERNA GOVERNAMENTAL

- A auditoria interna governamental é uma atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para **adicionar valor e melhorar as operações de uma organização.**
- Deve buscar auxiliar as organizações públicas a realizarem seus objetivos, a **partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada** para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos.

DIFICULDADES E GARGALOS AUDITORIA INTERNA NO SETOR PÚBLICO

- OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES FIDEDIGNAS PARA SUPORTE AOS ACHADOS
- RETRABALHO DEPOIS DE CONCLUÍDO O RELATÓRIO PRELIMINAR
- IDENTIFICAÇÃO DA CAUSAS DOS ACHADOS
- TEMPO ENTRE O INÍCIO E A CONCLUSÃO DOS TRABALHOS DE AUDITORIA
- ATORES QUE PODERÃO IMPLEMENTAR AS MUDANÇAS
- DEMORA NA IMPLEMENTAÇÃO DE RECOMENDAÇÕES

TEMPO MÉDIO DE IMPLEMENTAÇÃO DE RECOMENDAÇÕES

733 dias

Fonte: Auditoria de Obras Públicas: variáveis determinantes do atendimento de recomendações da CGU.
Dissertação de Mestrado Valmir Gomes Dias, 2018. UFBA.

IMPLEMENTAÇÃO DE RECOMENDAÇÕES

Tabela 1 - Auditorias em Obras Públicas – Status das Recomendações

Ano de Homologação	Status das Recomendações						Total
	Atendidas	Monitorando	Não Monitoradas	Consolidadas	Canceladas	Registradas	
2011	710	165	23	11	268	0	1177
2012	1151	286	69	74	479	10	2069
2013	620	299	36	19	210	8	1192
2014	188	91	11	53	45	0	388
2015	238	937	105	139	128	1	1548
Totais	2907	1778	244	296	1130	19	6.374

Fonte: Sistema Monitor – CGU (maio de 2017)

Fonte: Auditoria de Obras Públicas: variáveis determinantes do atendimento de recomendações da CGU. Dissertação de Mestrado Valmir Gomes Dias, 2018. UFBA.

TRAJETÓRIA PESSOAL RUMO À AI ÁGIL

- CGU 2008
 - DCTEQ/DIRETORIA PLANEJAMENTO – NORMAS e PROCEDIMENTOS
 - PERCEPÇÕES DAS EQUIPES DE AUDITORIA (Rel. com gestores/proced)
- CGU2016....2017
 - CONVERGÊNCIA NORMAS INTERNACIONAIS (agregação de valor/riscoxplanej.)
- MINISTÉRIO DA CULTURA - 2018
 - PERCEPÇÕES DOS GESTORES
- ICMBIO – 2019
 - DIFICULDADES DOS GESTORES/ PERCEPÇÕES DA EQUIPE DE AUDITORIA

AUDITORIA INTERNA ÁGIL - CONCEITO ÚNICO?

- Auditoria Interna ágil - Trabalhos de auditoria interna devem ser suficientemente ágeis, prestando avaliação/consultoria de forma tempestiva

X

- Auditoria Interna Ágil – utiliza metodologias específicas de desenvolvimento de software, com uma mudança de mentalidade associada.

MANIFESTO ÁGIL - PRINCÍPIOS

1 Valor



"A maior prioridade está em satisfazer o cliente por meio da entrega adiantada e contínua de software de valor."

2 Flexibilidade



Processos ágeis se adaptam a mudanças, para que o cliente possa tirar vantagens competitivas, aceitando alterações de requisitos mesmo no fim do desenvolvimento.

3 Frequência

Sprint 1	Sprint 2	Sprint 3	Sprint 4
story	story	story	story
story	story	story	story
story	story	story	story

"Entregar o software em funcionamento com frequência, seja na escala de semanas ou meses, dando preferência a períodos mais curtos."

MANIFESTO ÁGIL - PRINCÍPIOS

4 União



"Tanto pessoas relacionadas a negócios como desenvolvedores devem trabalhar em conjunto, diariamente, durante todo o curso do projeto".

5 Motivação



"Para construir projetos ao redor de indivíduos motivados, é preciso dar a eles o ambiente e o suporte necessários, confiando que farão seu trabalho".

6 Comunicação



"O método mais eficiente de transmitir informações tanto externas como internas para um time de desenvolvimento é por meio de uma conversa cara a cara."

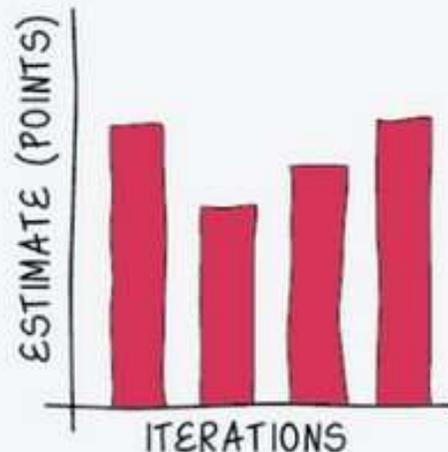
MANIFESTO ÁGIL - PRINCÍPIOS

7 Funcionalidade



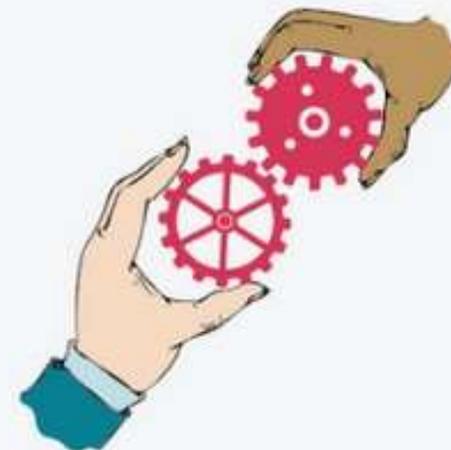
"Um software funcional é a medida primária de progresso"

8 Sustentabilidade



"Processos ágeis promovem um ambiente sustentável, com patrocinadores, desenvolvedores e usuários sendo capazes de manter passos constantes."

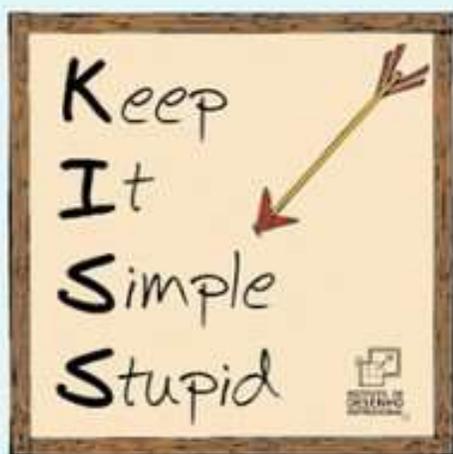
9 Revisão



"A contínua atenção à excelência técnica e ao bom design aumenta a agilidade."

MANIFESTO ÁGIL - PRINCÍPIOS

10 Simplicidade



Simplicidade é a arte de maximizar a quantidade de trabalho que não precisou ser feito”.

11 Organização

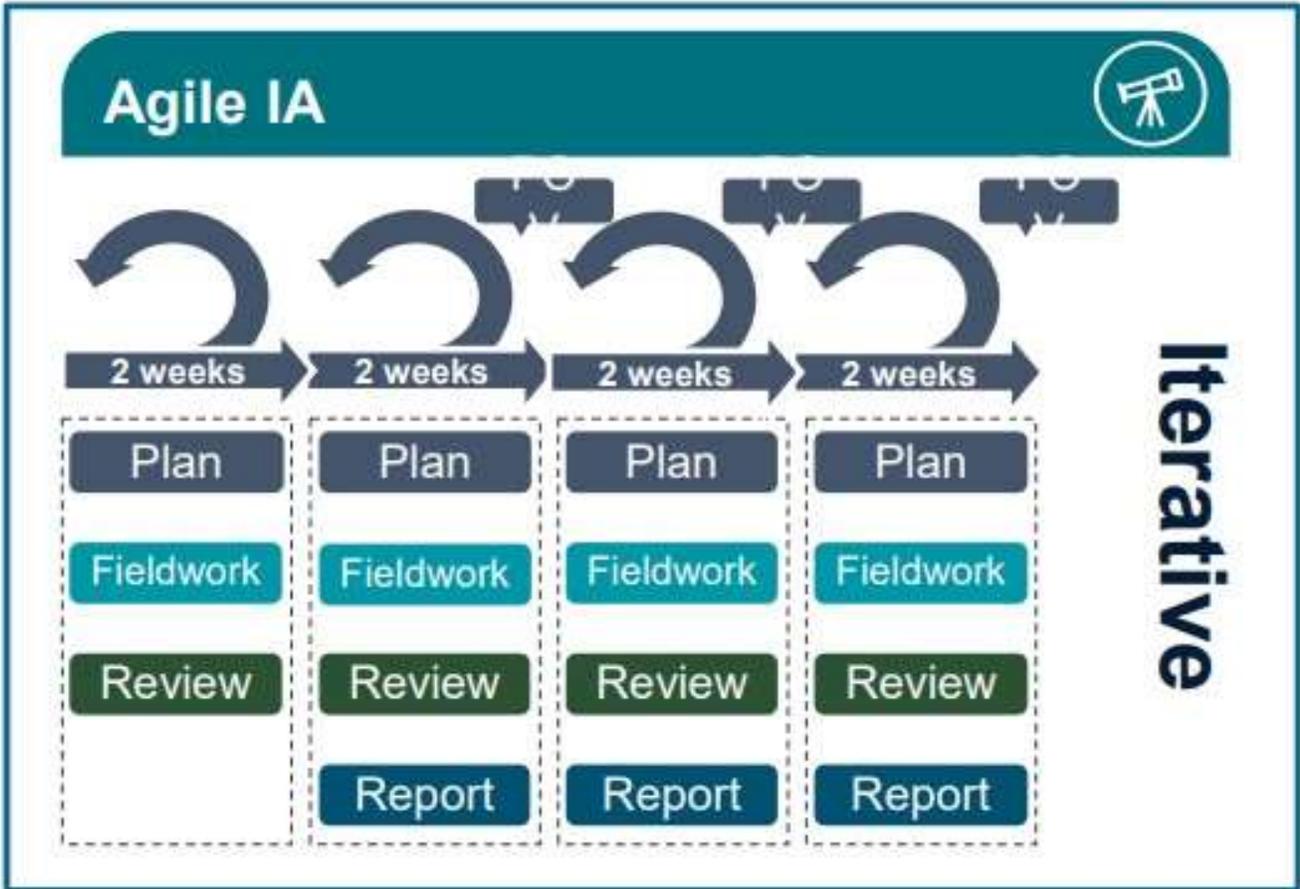


“As melhores arquiteturas, os requisitos e os designs emergem de times auto organizáveis.”

12 Autoavaliação



“Em intervalos regulares, o time reflete em como ficar mais efetivo, então, se ajustam e otimizam seu comportamento de acordo.”



AI EM CASCATA

- Planejamento → Trabalho de Campo → Revisão → Reporte (estágios/fases lineares)
- Planejamento mais rígido
- Foco: equipe de auditoria define o objetivo do trabalho
- Relacionamento com auditado: relativa distância, para garantir a independência e a objetividade
- Atualização do trabalho: frequência definida pela metodologia da Auditoria
- Trabalhos cuidadosamente revisados e validados (integralidade e precisão – corroborável)
- Achados construídos pela equipe (incluindo causas e conclusões)

AI ÁGIL

- Ciclos de trabalho sequenciais
- Planejamento iterativo e incremental
- Foco: expectativas de valor são divididas com o cliente de auditoria
- Relacionamento com auditado: colaborativo (exploração de expertise, obtenção de concordância, aumento da tempestividade de resposta ao risco)
- Atualização do trabalho: reuniões diárias, leituras incrementais com o cliente e outros interessados
- Documentação de suporte racionalizada
- Achados colaborativos

AUDITORIA INTERNA ÁGIL E IPPF

- IPPF (*International Professional Practices Framework*) do The IIA não determina metodologia formal de auditoria interna
- Normas de Auditoria:
 - 2200 – Planejamento do trabalho de auditoria - Os auditores internos devem desenvolver e documentar um plano para cada trabalho de auditoria, incluindo os objetivos, o escopo, o período e a alocação de recursos do trabalho de auditoria.

Orientações para implantação: **o plano do trabalho de auditoria e seu programa de trabalho podem ser ajustados** – sujeitos a aprovação pela gestão da auditoria – durante o trabalho em campo, quando novas informações forem obtidas
 - 2300 - Realizando o trabalho de auditoria – Os auditores internos devem identificar, analisar, avaliar e documentar informações **suficientes** para atingir os objetivos do trabalho de auditoria.

AUDITORIA INTERNA ÁGIL E IPPF

- Normas de Auditoria:
 - 2320 – Análise e Avaliação – Os auditores devem fundamentar as conclusões e os resultados do trabalho de auditoria **com base em análises e avaliações apropriadas**.
 - 2340 – Supervisão do Trabalho de Auditoria – Os trabalhos de auditoria devem **ser devidamente supervisionados**, para assegurar que os objetivos sejam atingidos, que a qualidade seja garantida e que a equipe seja desenvolvida.
 - 2400 - Comunicando os resultados – Os auditores internos devem comunicar os objetivos, escopo e resultados do trabalho de auditoria.
 - 2420 – Qualidade das comunicações – As comunicações devem ser precisas, objetivas, claras, concisas, **construtivas**, completas e **tempestivas**.

AUDITORIA INTERNA ÁGIL E A CGU

- IN SFC 03/2017 - Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal
 - Nos trabalhos de avaliação dos controles internos da gestão, o planejamento da auditoria deve ser elaborado com a identificação do escopo e a seleção de testes que permitam a **obtenção de evidência adequada e suficiente** sobre a existência e funcionamento do processo de controle na organização, considerados os conhecimentos adquiridos em decorrência de outros trabalhos de avaliação e de consultoria realizados na Unidade Auditada.
 - PAINT - A definição do Plano de Auditoria Interna é a etapa de identificação dos trabalhos a serem realizados prioritariamente pela UAIG em um determinado período de tempo. **○ planejamento deve considerar as estratégias, os objetivos, as prioridades, as metas da Unidade Auditada e os riscos a que seus processos estão sujeitos.** O resultado é um plano de auditoria interna baseado em riscos

AUDITORIA INTERNA ÁGIL E A CGU

- IN SFC 03/2017
 - A UAIG deve realizar a prévia identificação de todo o universo auditável e **considerar as expectativas da alta administração e demais partes interessadas em relação à atividade de auditoria interna** para a elaboração do Plano de Auditoria Interna, bem como, a análise de riscos realizada pela Unidade Auditada por meio do seu processo de gerenciamento de riscos
 - A avaliação de riscos que subsidie a elaboração do Plano de Auditoria Interna da UAIG deve ser discutida com a alta administração e documentada, **pelo menos, anualmente**
 - O planejamento da UAIG deve ser **flexível**, considerando a possibilidade de **mudanças** no contexto organizacional da Unidade Auditada, a exemplo de alterações no planejamento estratégico, revisão dos objetivos, alterações significativas nas áreas de maior risco ou mesmo alterações de condições externas

AUDITORIA INTERNA ÁGIL E A CGU

- IN SFC 03/2017
 - O Plano de Auditoria Interna das Audin, com a respectiva previsão dos recursos necessários à sua implementação, deve ser encaminhado, **ao menos uma vez por ano**, para aprovação pelo conselho ou, na ausência deste, pelo dirigente máximo do respectivo órgão ou entidade. Esse mesmo procedimento deve ser adotado no caso de mudanças significativas que impactem o planejamento inicial
 - Supervisão dos trabalhos - O Responsável pela UAIG tem a **responsabilidade geral pela supervisão dos trabalhos**, a qual poderá ser delegada, sem prejuízo de sua responsabilidade, a integrantes do quadro funcional da UAIG com conhecimentos técnicos e experiência suficientes. A intensidade da supervisão deve variar conforme a **proficiência e a experiência dos auditores internos governamentais e da complexidade do trabalho de auditoria**

AUDITORIA INTERNA ÁGIL E A CGU

- Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental
 - A avaliação é composta basicamente das seguintes etapas: planejamento, execução, comunicação dos resultados e monitoramento, contudo, é importante ressaltar que não há uma divisão rígida entre elas. Como exemplos da flexibilidade entre as etapas, pode-se citar: a **revisão do planejamento inicial, que pode ocorrer após o início da execução**; uso de algumas técnicas de auditoria, que seriam tipicamente utilizadas na etapa de execução, ainda no planejamento, para obter subsídios suficientes para programar um trabalho; e **a comunicação de fatos relevantes apurados, diretamente ao auditado, ainda durante a execução da auditoria.**

MUDANÇAS DE MENTALIDADE AI ÁGIL

DE	PARA
Comunicação perfeita após o processo	Comunicação frequente durante o processo
Atividades rigidamente planejadas	Atividades rápidas e contínuas
Documentação abrangente	Documentação e reporte tempestivo e relevante
Papeis estabelecidos de forma hierárquica	Papeis estabelecidos de forma flexível
Plano pré-determinado	Resposta a necessidades emergentes
Auditar de acordo com os recursos	Definir recursos de acordo com os projetos
Controle do processo de auditoria	Transparência no processo de auditoria

Fonte: Deloitte

POR QUE ADOPTAR A AI ÁGIL?

- Envolvimento do Cliente (aprimoramento da comunicação, maior interação ao longo do trabalho, aproveitamento da expertise do cliente)
- Disciplina com o tempo (ciclos de trabalho de duração fixa)
- Tempestividade das informações e resposta aos riscos (papel pedagógico de conhecimento sobre riscos, feedback em tempo real, antecipação de respostas)
- Menos discordância sobre resultados da auditoria
- Racionalização da documentação (evidências aos PT)

TIPOS DE AI ÁGIL

Ágil Enxuta	Ágil Light	Totalmente Ágil
Foco na redução de desperdícios	Comunicação constante com a equipe	Comprometimento com a AI Ágil
Ênfase na mudança de mentalidade (valores e princípios Ágil)	Experiências com métodos e ferramentas do Ágil:	• Comunicação com partes interessadas
	• Reuniões diárias	• Plano de gestão de mudanças
	• Trabalhar em Sprints	• Seleção de metodologia
	• Mural Ágil/ Quadro Kanban	• Formalização de papéis
	• Treinamento formal sobre Ágil	

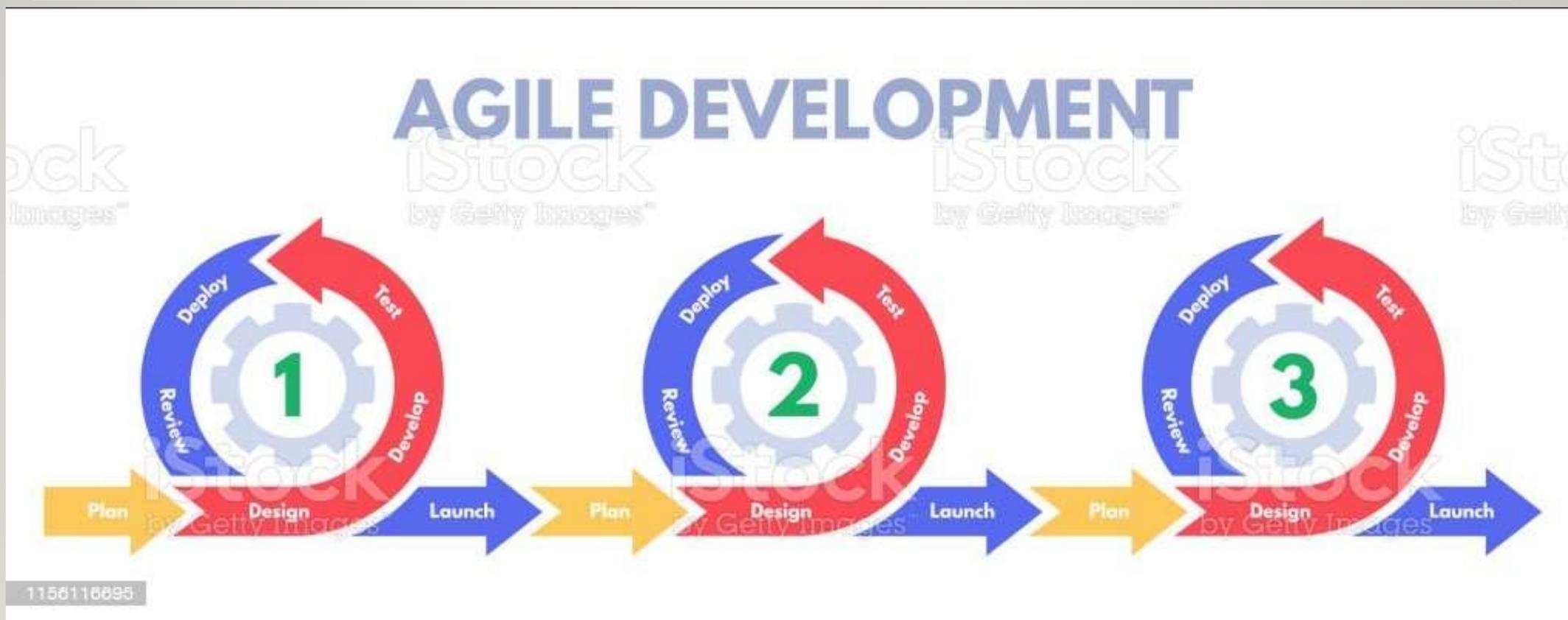
Fonte: Deloitte

JORNADA ÁGIL CERIMÔNIAS E FERRAMENTAS

The Scrum Framework



JORNADA ÁGIL CERIMÔNIAS E FERRAMENTAS



1156116895

JORNADA ÁGIL CERIMÔNIAS E FERRAMENTAS



- PLANEJAMENTO DO SPRINT
- O que vai ser feito?
- Quem vai fazer o que?
- Quais produtos serão entregues no período?

JORNADA ÁGIL CERIMÔNIAS E FERRAMENTAS



- REUNIÕES DIÁRIAS DE PROGRESSO (DAILY)
- O que eu fiz ontem (ou até essa Daily)?
- O que irei fazer de agora pra frente?
- Existe algum impedimento para realizar minhas atividades?

JORNADA ÁGIL

CERIMÔNIAS E FERRAMENTAS



- RETROSPECTIVA
- O que funcionou?
- O que não funcionou e deve ser descontinuado?
- O que precisa ser melhorado?

FATORES DE SUCESSO DE IMPLANTAÇÃO

- Habilidade e competência/treinamento da equipe
- Conhecimento especializado sobre o Ágil
- Liderança comprometida com a AI Ágil
- Pilotos para implementação da Jornada Ágil

QUAIS ATORES DEVEM SE ENVOLVER NA MUDANÇA - DEBATE

- Equipe de auditoria
- Gerentes de auditoria
- Liderança da auditoria
- Gestores
- Alta Administração

PLANO DE AUDITORIA BASEADO EM RISCOS

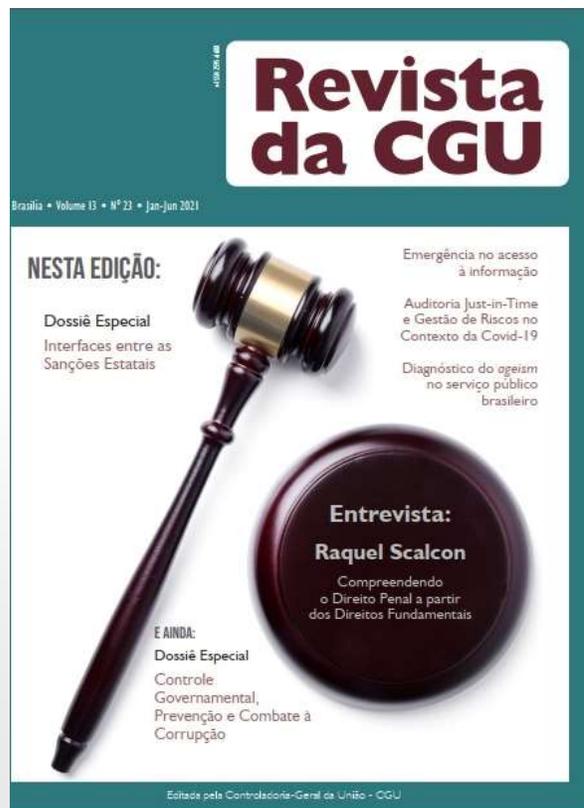
- Principal finalidade: garantir que a UAIG concentre seus trabalhos nos objetos de auditoria com maior exposição a ameaças que possam afetar o alcance dos seus objetivos, ou seja, os de maior risco.
 - Riscos emergentes para 2019 - <https://appkpmg.com/news/4245/riscos-emergentes->
 - ✓ Incertezas políticas e econômicas no Brasil
 - ✓ Segurança Cibernética
 - ✓ Lei geral de Proteção de dados
 - ✓ Aspectos Tributários

COMO LIDAR COM A MUDANÇA DE CENÁRIOS?

Auditoria Just-in-Time e Gestão de Riscos no Contexto da COVID-19: A Experiência do ICMBio

DOI:

<https://doi.org/10.36428/revistadacgu.v13i23.356>



PLANO DE AUDITORIA BASEADO EM RISCOS

- Riscos emergentes para 2021 - <https://appkpmg.com/news/8603/principais-riscos-emergentes-para-2021>
 - ✓ Riscos a partir do impacto da Covid 19
 - ✓ Decorrentes do avanço da inteligência artificial
 - ✓ Disputas geopolíticas
 - ✓ Uso de dados no mercado

PLANO DE AUDITORIA BASEADO EM RISCOS NA AI ÁGIL

- Avaliações de risco anuais pelas organizações podem não ser compatíveis com a proposta de valor de AI Ágil;
- AI Ágil exige que os planos de auditoria sejam revisados com frequência (3+9/6+6?)

PROCESSO DE AUDITORIA INTERNA BACKLOG DO PROJETO

- Tarefas que representam os itens de trabalho do projeto a serem concluídos.
- Na Auditoria em Cascata, teríamos como Backlog possível:
 - ✓ Análise Preliminar do Objeto
 - ✓ Matriz de Riscos e Controles
 - ✓ Matriz de Planejamento
 - ✓ Execução de procedimentos
 - ✓ Revisão e Supervisão da execução
 - ✓ Relatório Preliminar
 - ✓ Relatório Final

PROCESSO DE AUDITORIA INTERNA **ÁGIL**

BACKLOG DO PROJETO

- Catálogo de todo o trabalho a ser executado e ponto de partida para o desenvolvimento do Backlog do Sprint.
- Na Auditoria Ágil, teríamos como Backlog do Projeto possível:
 - ✓ Avaliar o direcionamento estratégico orientativo do processo de gestão das concessões
 - ✓ Avaliar se a estrutura de recursos e procedimentos permitem operacionalizar adequadamente o processo de gestão das concessões
 - ✓ Verificar se existe mecanismo estruturado de monitoramento e avaliação do processo de gestão de concessões

PROCESSO DE AUDITORIA INTERNA **ÁGIL** SPRINT

- Os trabalhos de campo de auditorias, bem como as “cerimônias” de AI Ágil são concluídas durante os sprints. Casa sprint é um ciclo de trabalho com prazo fixo de duração (2 semanas, por exemplo).
- Depois de duas semanas, acontece a revisão do sprint com toda a equipe.
- *Se ao final de determinado sprint, for possível apresentar os achados para o cliente de auditoria, essa será uma boa oportunidade de gerar ações antecipadas para sanar as fragilidades encontradas.*

PLANEJAMENTO DOS TRABALHOS INDIVIDUAIS

Etapas previstas na IN SFC 3/2017

- ✓ Análise preliminar do objeto de auditoria;
 - ✓ VALIDAÇÃO COM O GESTOR
- ✓ Definição dos objetivos e escopo do trabalho, considerando os principais riscos existentes;
 - ✓ CONSIDERAR AS EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERESSADAS
- ✓ Elaboração do programa de trabalho

PROCESSO DE AUDITORIA INTERNA ÁGIL COMUNICAÇÃO

- M.O.T
 - Necessário estabelecer **comunicação eficaz** com a unidade auditada **durante todo o processo de auditoria**.
 - Auditores devem promover **fluxo de informações livre e aberto**, respeitando requisitos de confidencialidade, conduzindo discussões em um ambiente de mútuo respeito e compreensão do papel e das responsabilidades das partes envolvidas
 - O supervisor e a equipe de auditoria devem estabelecer canais de comunicação diretos com os responsáveis pela Unidade Auditada e **se comunicar com estes a respeito da dinâmica, do objetivo e do alcance do trabalho; do período planejado para sua realização**; da importância de serem disponibilizados tempestivamente informações e documentos; dos achados; de riscos imediatos e significativos identificados pela equipe e de outros assuntos necessários ao andamento do trabalho.

PROCESSO DE AUDITORIA INTERNA ÁGIL COMUNICAÇÃO

- M.O.T
 - Em geral, comunicação por escrito. Importância de **realização de reuniões**, de modo a facilitar o entendimento quanto ao trabalho e a seus respectivos resultados.
 - Formas de comunicação citadas (são exemplos e **não excluem** outros tipos de documentos ou reuniões que determinada UAIG já tenha implementado em seus processos de trabalho).

PROCESSO DE AUDITORIA INTERNA ÁGIL

- Existe uma única maneira de implementar?
 - Uso das nomenclaturas do Scrum
 - Prazos fixos para Sprint zero e para tarefas
 - Planejamento em uma página
 - Protocolos de comunicação com o cliente de auditoria
 - Comunicação com a alta administração
 - Benchmarking com outras organizações
 - Uso de projeto piloto
 - Programação de cerimônias agendadas de forma antecipada
 - Calendário de ciclo de Sprints

REPORTES DA AI ÁGIL

- Reportando os achados
 - Modelo padrão?
 - Apresentações em Power Point
 - Reuniões + Ofícios?

Apresentação dos resultados etapa planejamento das fiscalizações

Etapa do Processo	Riscos associados	Achados	Possíveis Causas	Recomendações
Elaboração do PLANAF (q.15, q.16, q.17)	Ações planejadas sem considerar os PFIS	<ol style="list-style-type: none"> Orientações claras da COFIS Orientações preveem possibilidade de utilizar outros critérios, mas não há exigência de informar quais seriam esses critérios. 20% das GR confirmaram que não consideram o PFIS COFIS não faz avaliação regular sobre a adequação 	<ol style="list-style-type: none"> Inexigência de identificar critérios para priorização de ações Crença de que os pontos focais conhecem as ameaças Critério de avaliação da GR é a disponibilidade de recursos. 	<ol style="list-style-type: none"> Criação de coluna padronizada no PLANAF para registro dos critérios Instituição de rotina de avaliação pela COFIS (amostral)

- Amostra com 33 PLANAF e PFIS ao longo dos três exercícios do escopo demonstrou que em 24(73%) a principal ameaça registrada no PFIS constava em alguma ação proposta no PLANAF da UC. Em 24% não foi possível avaliar, porque não havia PFIS atualizado.
- Entrevista com GR: Controle de vínculo do PLANAF com os PFIS é feito pelos pontos focais em 40% das GR; em 20% a GR não faz esse controle, porque os pontos focais já conhecem as ameaças; 20% o próprio GR faz essa avaliação (GR 4) e 20% informaram que a avaliação da GR é apenas em função dos recursos disponíveis.
- Survey: 51,2 % dos chefes de UC consideram que o PFIS auxilia a construção do PLANAF e 38,3% consideram fundamental para auxiliar a elaboração do PLANAF.

PROCESSO DE AUDITORIA INTERNA ÁGIL

COMUNICAÇÃO FINAL

- Sumário executivo – distribuído aos principais stakeholders – descrição resumida do objeto auditado e principais conclusões do relatório de auditoria, em um formato abreviado destinado à alta administração.
- Relatório de auditoria – com achados detalhados e recomendações acordadas com o cliente de auditoria, para as quais foi estabelecido plano de ação da gestão, com datas aplicáveis.
- (exemplo: modelo de relatório e sumário do ICMBio)

AUDITORIA INTERNA ÁGIL GESTÃO DA MUDANÇA

- Buscar apoio dos principais stakeholders (internos e externos)
- Realizar benchmarking com outras organizações de auditoria interna
- Promover capacitações para a equipe de auditoria
- Considerar realizar um piloto. Possíveis critérios:
 - Cliente de auditoria mais propenso a mudanças e aumento de interlocução
 - Tema de auditoria em nível moderado de complexidade
 - Equipe de auditoria já familiarizada com o tema
- Definir os calendários de reuniões com antecedência (diárias, de revisão e retrospectiva)
- Registrar os resultados do piloto para Lições aprendidas

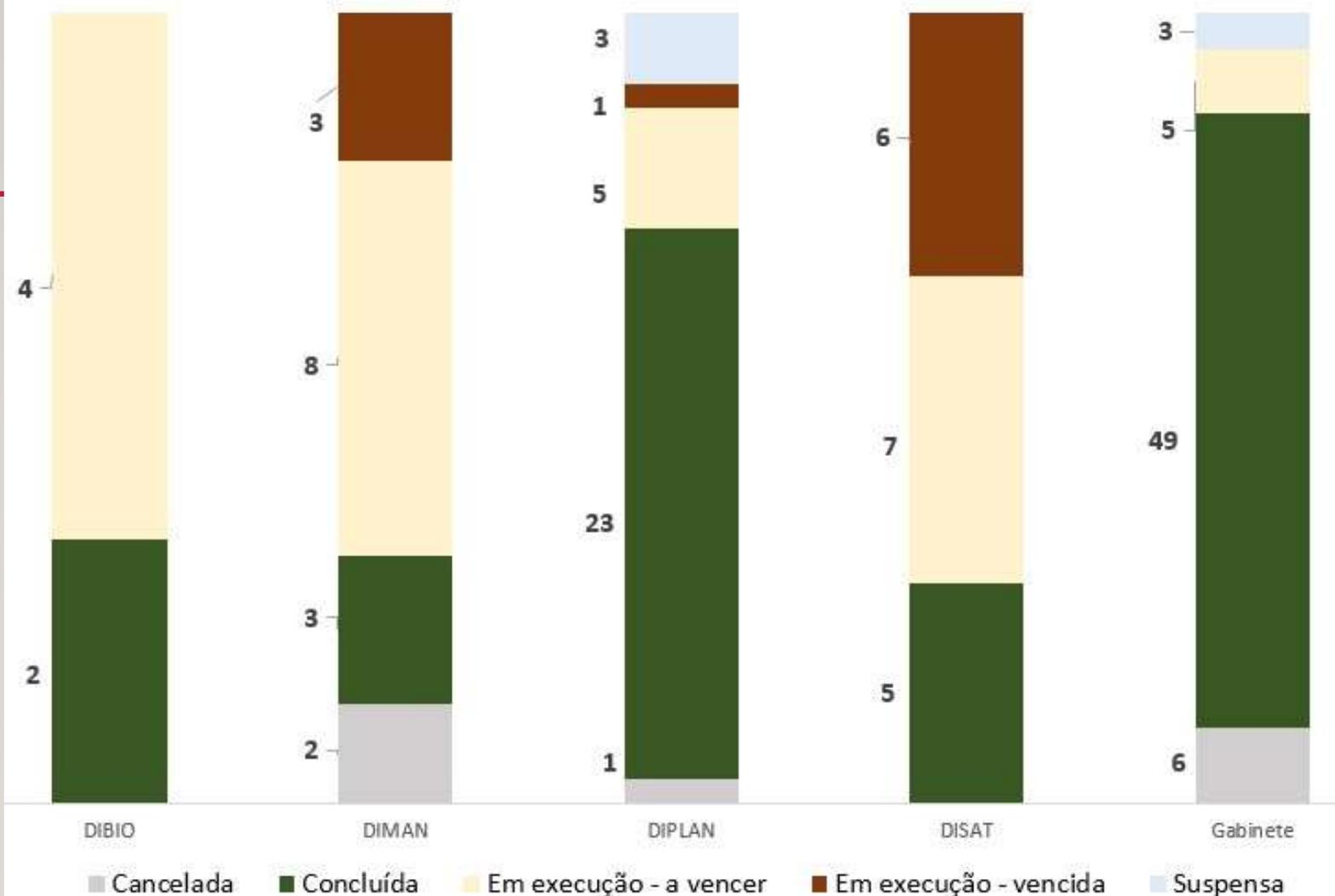
AI ÁGIL NO ICMBIO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO

- Sensibilização da alta administração /comprometimento dos diretores
- Início do Exercício
- Decisão por implantar em todos os processo de avaliação
- Utilização do Trello como ferramenta obrigatória para gestão do projeto de auditoria
- Reuniões online com clientes e com a equipe de auditoria
- Reuniões diárias – stand up/dúvidas

AI ÁGIL NO ICMBIO RESULTADOS

- Mudança da forma como a organização via a Auditoria Interna
- Aumento do percentual de implementação de recomendações (e diminuição do tempo)
- Pedidos das Diretorias para inserção de processos a serem incluídos no PAINT

Recomendações AUDIT 2021 - Diretorias



Auditoria Interna

Foco na eficiência, eficácia e efetividade da gestão

Como a Auditoria Interna atua para realizar a sua missão?



Planejamento e Resultados



Monitoramento de Recomendações



Saiba mais sobre Auditoria



AI ÁGIL NO ICMBIO RESULTADOS

LIVE

O papel da Auditoria Interna na melhoria da gestão do ICMBio

Sergio Filgueiras de Paula
Coordenador-Geral de Métodos,
Capacitação e Qualidade da Secretaria
Federal de Controle Interno - CGU

Patricia Alvares
Auditora-chefe ICMBio

Segunda-feira, 20/09, às 15h pela
plataforma Teams

PARTICIPE



VAMOS JUNTOS NESSE DESAFIO?

PATRICIA ALVARES - AUDITORA CHEFE DO ICMBIO

DEZEMBRO/2021