

*Implementação do
Modelo de Capacidade de Auditoria
Interna (IA-CM) na CGE-MG*



Matriz de 1 página do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna

	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	Desempenho final e valor para a organização alcançada - 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 26	AI contribui para o desenvolvimento da gestão - KPA 27 A Atividade de AI Apoia Classes Profissionais - KPA 28 Planejamento de Mão-de-obra - KPA 29	Estratégia de Auditoria alavanca a gestão de risco da organização - KPA 30	Integração de medidas de desempenhos qualitativas e quantitativas - KPA 31	CAE Aconselha e Influencia a mais Alta Gerência - KPA 32	Supervisão independente das atividades de AI - 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 e apoio gerencial para a Atividade de AI - KPA 23 Mecanismos de Financiamento - KPA 24 CAE Informa à Autoridade de Mais Alto Nível - KPA 25
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 acupando as posições; ausência de práticas profissionais estabelecidas, além das fornecidas por associações profissionais; financiamento aprovado por gerência, quando necessário; falta de infraestrutura; auditores provavelmente participantes de uma unidade de organização maior; nenhuma capacidade estabelecida; portanto, inexistência de KPAs.					

Adoção do IA-CM na CGE-MG



- ✓ Parceria CONACI/Banco Mundial (2014)
- ✓ Piloto de avaliação do IA-CM (2015)
- ✓ Autoavaliação e avaliação por pares (2015)
- ✓ Validação Independente Banco Mundial (2015)



Validação Independente 2015

Conclusão

“CGE possui algumas atividades essenciais e processos que precisam ser implementados e mantidos para alcance do Nível 2 e está em processo de implementação de alguns KPA do Nível 3”



Matriz IA-CM 2015

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

	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	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
Nível 4 Gerenciado	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
Nível 3 Integrado	Serviços de assessoramento Auditorias de desempenho	Construção de equipes e competências Staff profissional. 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
Nível 2 Infraestrutura	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

Ações implementadas - Plano de ação 2015

Serviços e papel da AI	Gerenciamento de pessoas	Práticas profissionais	Gerenciamento de desempenho	Cultura e relac. organizacional	Estruturas de governança
<u>Nova estrutura orgânica Decreto 47.139/17</u> (especialização dos serviços)	Aumento do salário dos auditores internos (110%)	Código de ética	<u>Metodologia de planejamento</u> H/H	<u>Nova estrutura orgânica Decreto 47.139/17</u> (Vinculação Coordenação USCI ao Gabinete)	Formalização na legislação do acesso irrestrito a informações e demais ativos da organização (Decreto 47.139/17)
	Reformulação do plano de carreira dos auditores internos				
	Avaliação de desempenho por competências técnicas	Matriz de risco de despesas		Maior aproximação CONACI, ENCCLA, CGU, MPMG, TCEMG	
	<u>Metodologia de planejamento</u> H/H				



Autoavaliação 2018 – Matriz de 1 Página IA-CM

1 - Sem aderência

3 - Nível médio de aderência

5 - Nível pleno de aderência

2 - Nível baixo de aderência

4 - Nível alto de aderência

Não se Aplica

	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 Apoiou Classes Profissionais - KPA 27 Planejamento de Mão-de-obra - KPA 28	Estratégia de Auditoria eleva a gestão de risco de organização - KPA 29	Integração de medidas de desempenhos qualitativos e quantitativos - 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 - KPA 1	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 de 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

Autoavaliação 2018

Conclusão

- ✓ **Nível 1 de maturidade** – dependente de pessoas
- ✓ Período de 2 anos para implementação do nível 2, a partir da publicação do plano de ação



Boa prática

Elaboração/publicação de Relatório de Autoavaliação

22 páginas até a conclusão

- ✓ Autoavaliação e Validação Independente 2015
- ✓ Autoavaliação IA-CM de 2017/2018
- ✓ Conclusão
- + Apêndices (A – Estrutura conceitual IA-CM; B – Plano de Ação 2015; C – Avaliação dos KPA autoavaliação 2017/2018; D – comparativo das autoavaliações)



Entregas Plano de ação 2018

Serviços e papel da AI	Gerenciamento de pessoas	Práticas profissionais	Gerenciamento de desempenho	Cultura e relac. organizacional	Estruturas de governança
Decreto 47.510/18	Mapeamento perfil	Normativos Publicados e instrumentos de trabalho – idem Serviços e Papel da AI (documentar)	Núcleo de Apoio Técnico	Decreto 47.510/18 + Núcleo de CC Coordenação Aud e Correição	TCT (bases de informações)
Resolução 36/18	Matriz de cargos		Planej. Estratég.	Plano de Comunicação	Alinhamentos com dirigentes (SEF)
Resolução 40/18			Solicitação reforço equipes		
Resolução 8/18	Padroniz. cargos		Padronização Plan	TCT parceiros	Texto padrão de solicitação de informações + Informação Decreto de disponibilização de info
PACI AUGÉ/USCI	Resolução 3/19 Ocupação Cargos		Ferramentas Gerenciais (SGD)	Participação rede de controle	
Plano Operac.			Mapeamento proces.	Novo Sistema AI	
Matrizes	Transforma Minas	Código de ética	Resolução 35/18		
Checklists QualiAuge	Indicador Capacit.	IPPF	-	Reuniões com dirigentes órgãos e entidades	-
Modelo RP e RA	CGE Capacita	Manual AIG CGU	-		-
Plano Ação gestor	Plano de Capac.	Resolução 33/18 (QualiAuge)	-	Encontros técnicos internos	-
Fluxo publicação RA	E-eventos	Pesquisa feedback	-		-
Classific. achados	Controle capacit.	Novo Sistema AI	-	-	-
Monitor. Falhas Graves	TCT (Ex. FJP)	Autocapacitação/capacitações	-	-	-
Novo Sistema AI	Certificações (ISO)	-	-	-	-
Revisão PPAG (IACM; AI; Fiscal.; Indicadores)	Autocapacitação/capacitações	-	-	-	-



Estratégia de Implementação do IA-CM na CGE

- ✓ Ativação do Núcleo de Apoio Técnico da AUGGE + Plano Integridade
- ✓ Publicação dos documentos da autoavaliação
- ✓ Inclusão do IA-CM no PPAG (2018) e no Planejamento Estratégico do Governador (2019)
- ✓ Parcerias (TCT SERPRO)/Benchmarking
- ✓ Interlocuções/participação de reuniões sobre IA-CM com parceiros/CONACI
- ✓ Seminário de sensibilização CONACI/Banco Mundial (17/05/19)



Dissertação de mestrado (2018)

Atividade de Auditoria Interna na CGE-MG

Andrade, Fernanda Costa De.

Questão de pesquisa

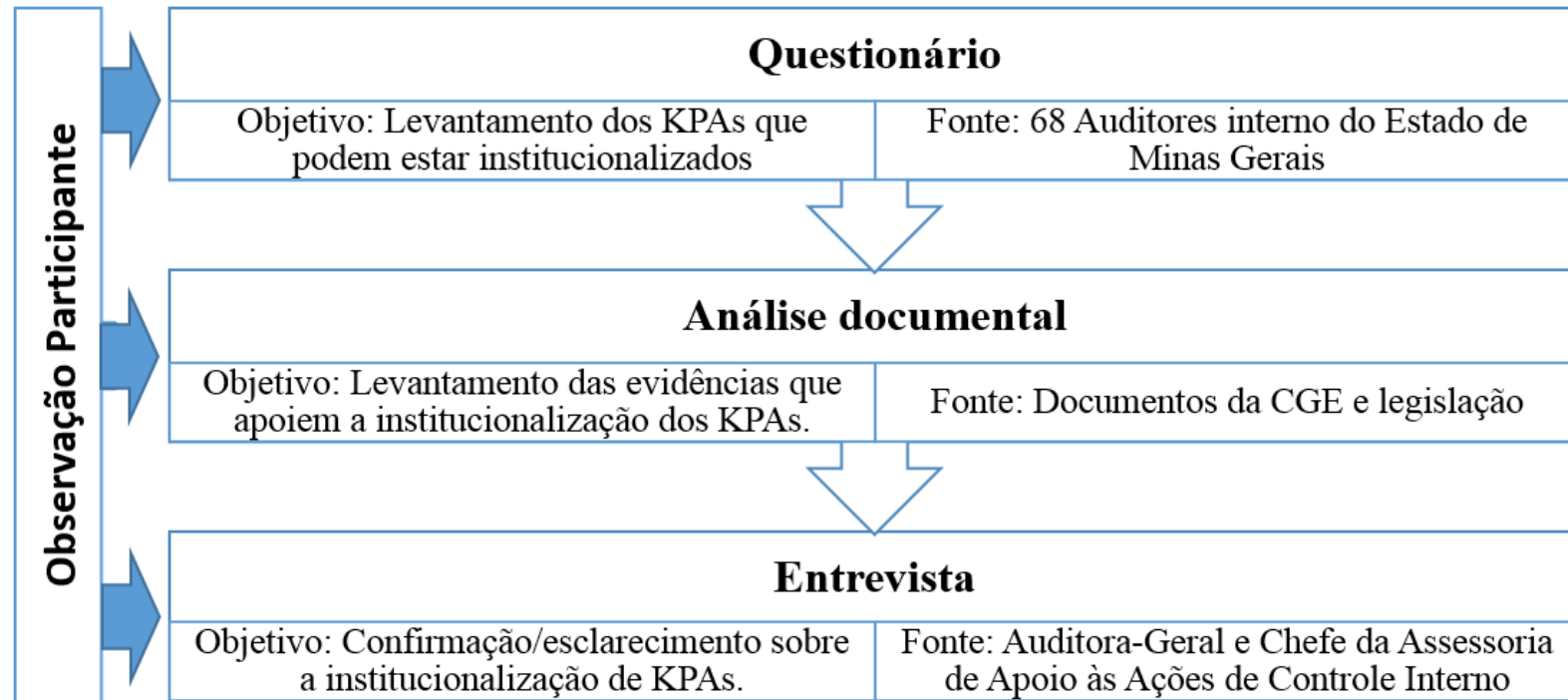
Qual o nível de **maturidade** da atividade de auditoria interna da Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais à luz do *Internal Audit Capability Model for the Public Sector (IA-CM)*?

Internal Audit Capability Model for the Public Sector (IA – CM)

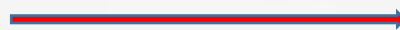


Abordagem metodológica

Coleta e análise dos dados



Análise de dados

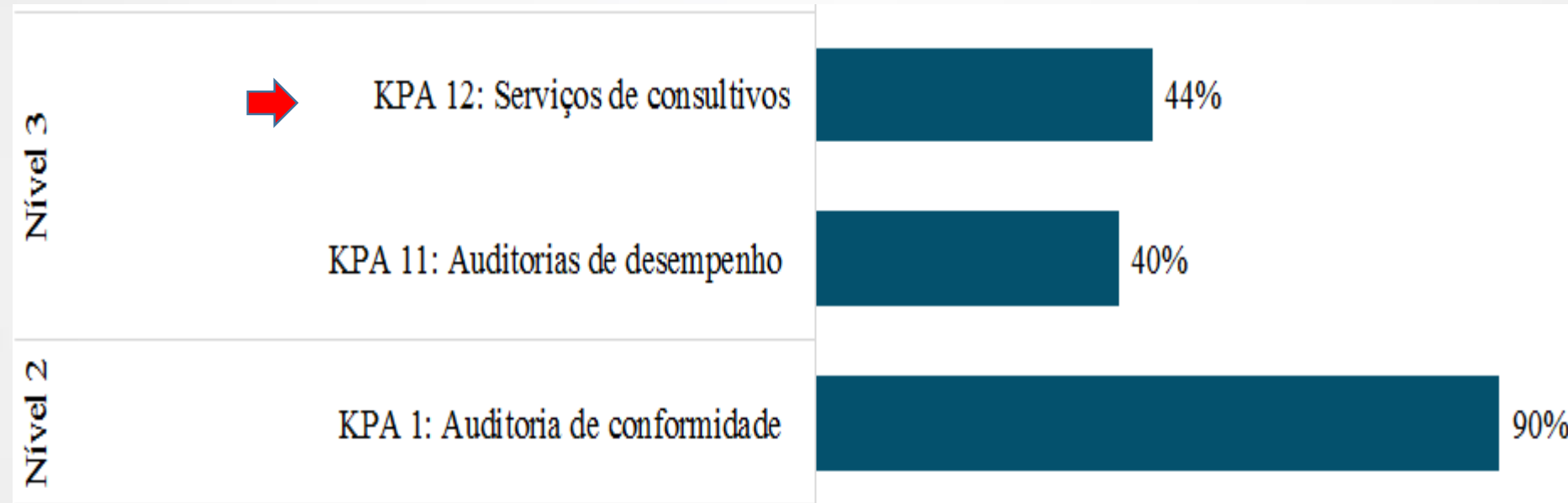


Análise de conteúdo



Serviços e papel da auditoria

Representa o papel que os auditores desempenham em suas organizações e os serviços que eles fornecem.

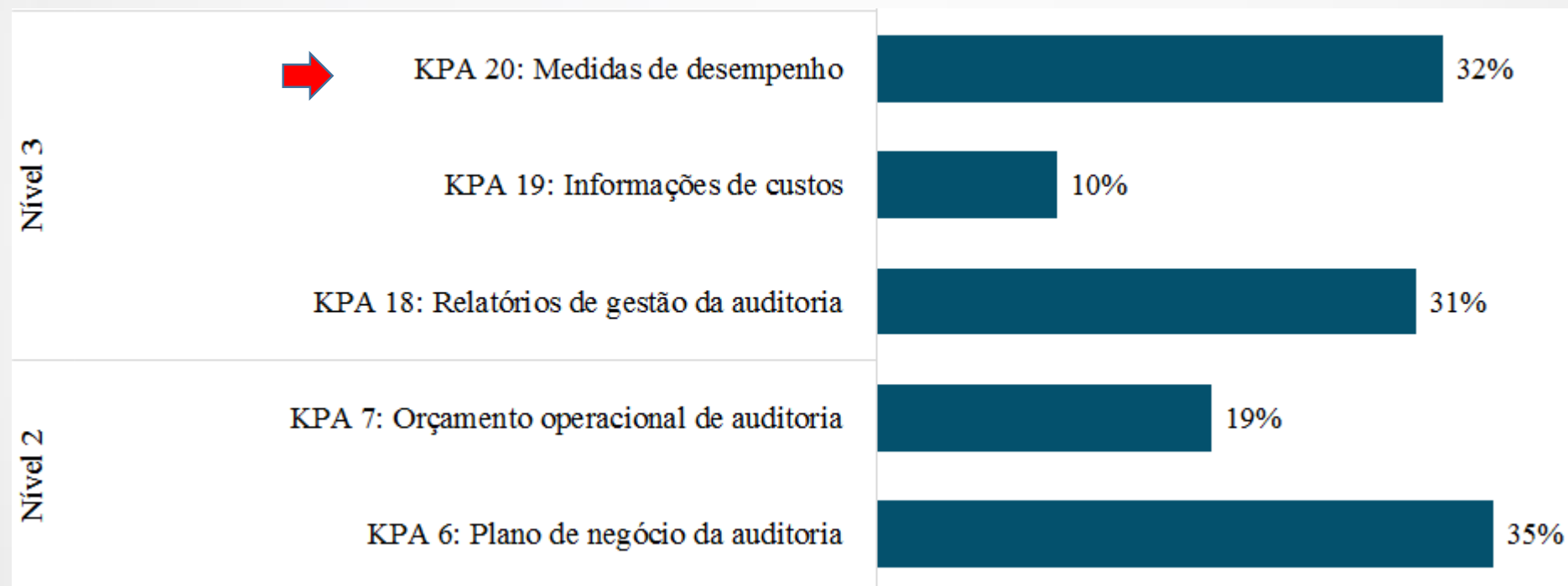


Você executa quais tipos de serviços?



Gestão de desempenho e prestação de contas

Informações necessárias para gerenciar , conduzir e controlar as operações, desempenho e os resultados da auditoria.

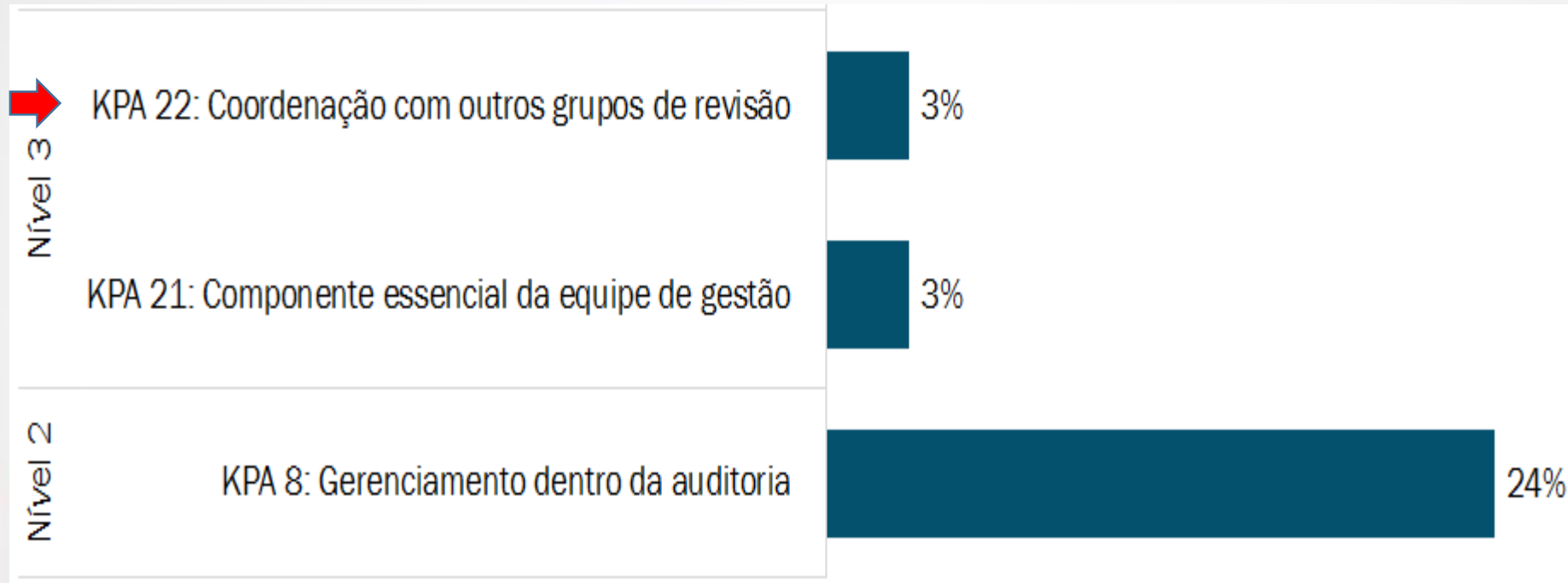


A CGE/AUGE desenvolve um plano de negócios periódico para entregar os seus serviços?



Cultura e relacionamento organizacional

Posição da auditoria e do CAE dentro da organização.



A CGE esforça-se para a melhoria da gestão da unidade de auditoria?



Elemento Nível	Serviços e papel da auditoria	Gerenciamento de pessoas	Práticas profissionais	Gestão de Desempenho e Prestação de Contas	Cultura e Relacionamento Organizacional	Estruturas de Governança
Nível 3 – Integrado	Serviços consultivos - KPA 12 17%	Criação de equipe e competência - KPA 15 0%	Estrutura de gestão da qualidade - KPA 17 83%	Medidas de desempenho - KPA 20 0%	Coordenação com outros grupos de revisão - KPA 22 0%	Supervisão gerencial da auditoria - KPA 24 0%
	Auditorias de desempenho - KPA 11 25%	Profissionais qualificados - KPA 14 0%	Planos de auditoria baseados em riscos - KPA 16 0%	Informações de custos - KPA 19 0%	Componente essencial da equipe de gestão - KPA 21 0%	Mecanismos de financiamento - KPA 23 0%
Nível 2 – Infraestrutura	Auditoria de conformidade - KPA1 75%	Desenvolvimento profissional individual - KPA 3 0%	Práticas profissionais e processos estruturados- KPA 5 86%	Orçamento operacional de auditoria - KPA 7 0%	Gerenciamento dentro da auditoria - KPA 8 100%	Acesso total às informações, ativos e pessoas da organização - KPA 10 50%
		Pessoas habilitosas identificadas e recrutadas - KPA 2 0%	Plano de auditoria baseado em prioridades da gestão - KPA 4 63%	Plano de negócio da auditoria - KPA 6 60%		Fluxo de reporte de auditoria estabelecido - KPA 9 100%
Nível 1 – Inicial	Ad hoc não estruturada; auditorias isoladas ou revisão de documentos e transações com finalidade de aferir conformidade; produtos dependem de habilidades individuais; ausência de práticas profissionais estabelecidas; falta de estrutura; falta de capacidade; inexistência de KPAs.					

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



Resposta da questão de pesquisa:

Qual o **nível de maturidade** da atividade de auditoria interna da Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais à luz do **IA-CM?**

NÍVEL 1 (INICIAL)

Taxa total média de domínio das atividades essenciais de 18%.

- *Auditoria considerada *ad hoc*, nem todos os processos são definidos e poucas práticas são executadas repetidamente.
- *Incipiência para agregar valor.
- *Confiança nos indivíduos e nas suas habilidades pessoais.



Perguntas



“O que garante que o modelo é uma boa ferramenta”?

1 – Projeto de pesquisa IACM

2 – Baseado em normas internacionais

3 – Boas práticas



Uso de padrões internacionais	Quantidade	Percentual
COSO	8	18,18%
IA-CM	3	6,82%
IA-CM (em implementação)	3	6,82%
INTOSAI	3	6,82%
Não utilizam	31	70,45%

Acórdão TCU 1171/2017

Decreto
47.185/2017
PMPI



“O modelo é aplicável para qualquer tipo de organização”



- 1 – Permite identificar o **tipo de AI adequado para a organização**
- 2 – Níveis do IA-CM combinam com a natureza, complexidade e realidade da organização
- 3 – Adoção nacional de referenciais técnicos/minutas padrão



Estados e municípios poderão, a partir de agora, contar com um decreto modelo para regulamentar a Lei nº12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção. O texto, criado pelo grupo de trabalho formado pela [Controladoria-Geral do Estado de Minas \(CGE-MG\)](#), Controladoria-Geral do Município de São Paulo e pela Secretaria de Estado de Controle e Transparência do Espírito Santo, foi aprovado nesta sexta-feira (11/9) durante a 16ª Reunião Técnica do Conselho Nacional de Controle Interno (Conaci), realizada em Belo Horizonte.

CGU

Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União



**MANUAL DE ORIENTAÇÕES TÉCNICAS
DA ATIVIDADE DE AUDITORIA INTERNA
GOVERNAMENTAL DO PODER EXECUTIVO FEDERAL**

“O modelo é realmente aplicável no Brasil já que a maioria dos gestores não são comprometidos ou corruptos” ?

<https://www.fabiomedinaosorio.com.br/marcelo-zenkner-quem-sao-os-destinatarios-de-um-sistema-de-integridade>



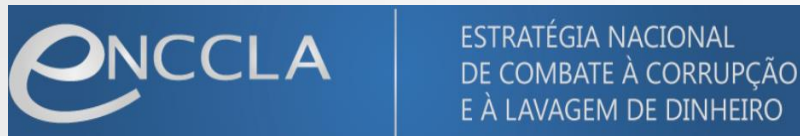
“Qual o estágio de desenvolvimento dos Órgãos de Controle no Brasil” ?

“Qual é o projeto” ? 

“Quais são os resultados”



“Qual a estratégia nacional para macrofunção Auditoria Interna ?”



Deputados podem esvaziar pacote anticrime de Sérgio Moro

R7 · 3 dias atrás

BENCHMARKING

			
	PIB 2016	9º	16º
	PIB 2050	5º	4º
	Índice percepção corrupção		
	2017	96º	96º
	2018	105º	89º



Lições Aprendidas

Projeto nacional / projeto de estado x projeto de governo: consolidar 3 linhas de defesa – responsabilidades e agregação de valor

LAVA JATO

Percepção da corrupção aumenta, e Brasil tem pior nota em ranking desde 2012

'Isolamento' da Lava Jato e falta de reformas estruturais explicam nova queda no índice



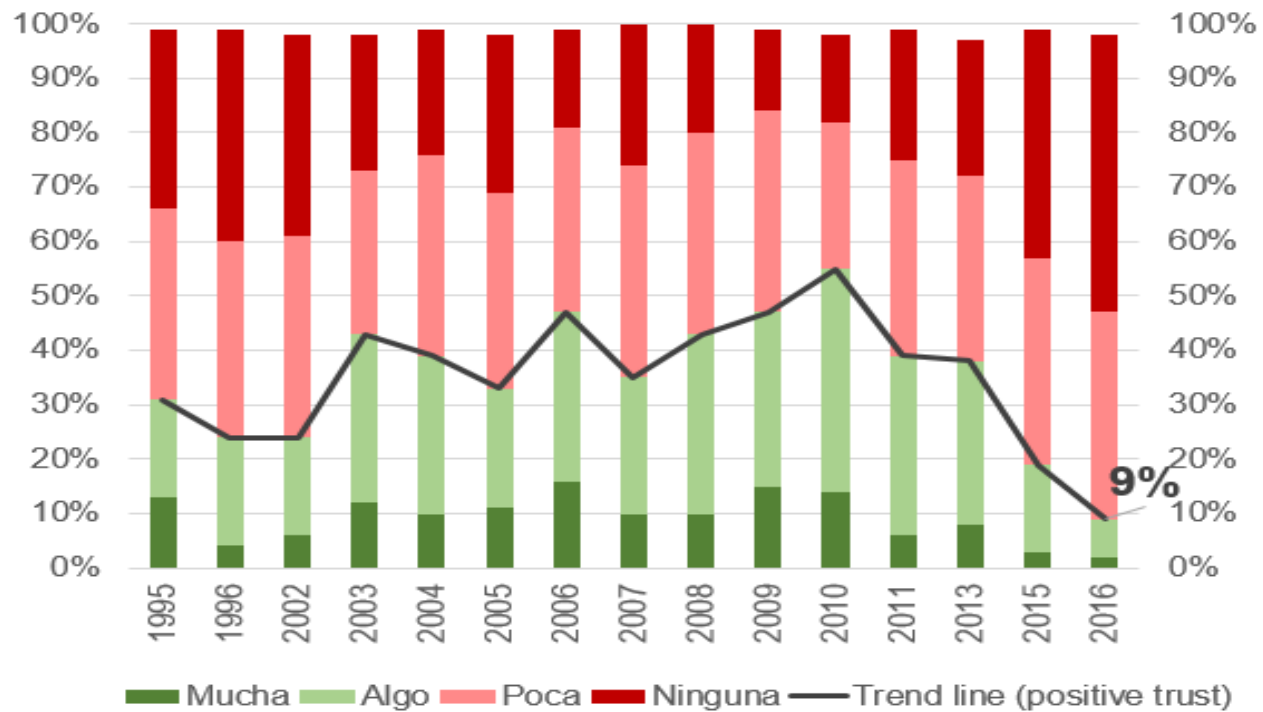
29.jan.2019 às 3h02

O caso da Petrobras foi usado como exemplo, onde foi detectada uma perda de **R\$ 6 bilhões** por atividades de **corrupção (propina)**. Já em relação ao uso indevido e **má gestão** de recursos da mesma companhia, o prejuízo foi cerca de **sete vezes maior** que na situação de corrupção, resultando no rombo gigantesco de **R\$ 44 bilhões**. Aqui, fica claramente demonstrado o quanto é importante a atenção e fiscalização na forma como se administra o dinheiro público.

Desperdício de recursos públicos e corrupção não são iguais para a sociedade, aponta estudo da FGV

"Os eleitores podem estar dispostos a condenar a corrupção, mas também para desculpar o desperdício"

Nível de confiança no governo no Brasil, 1995-2016 (Fração dos entrevistados)



Informação fornecida por Rafael Munhoz Moreno no XIII Encontro Nacional de Controle Interno: Governo Transparente e Aberto – promovendo confiança para melhoria de resultados, Manaus, em outubro de 2017

<https://portal.fgv.br/noticias/icjbrasil-2017-confianca-populacao-instituicoes-cai>

Pesquisa relacionada

Índice de confiança do brasileiro nas instituições é o menor em dez anos

ABEP Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa

14/08/2018

Compartilhar 6

Tweetar



Impacto da baixa confiança



- Torna mais difícil para os governos implementar políticas.
- Diminui a geração de receita.
- Aumenta o risco de quebra social e polarização

Informação fornecida por Rafael Munhoz Moreno do Banco Mundial, no XIII Encontro Nacional de Controle Interno: Governo Transparente e Aberto – promovendo confiança para melhoria de resultados, Manaus, em outubro de 2017.



Onde a confiança é ganha ou perdida?

- Falta de crescimento econômico, empregos e igualdade.
- Raiva sobre problemas persistentes de corrupção, desvio de regulamentações e outros sinais de pouco respeito pelo estado de direito.
- Pressões e riscos globais como migração em larga escala.



O que conduz a confiança?

- O acesso a serviços de qualidade, como educação, saúde, transporte, segurança pública e justiça, é essencial para o desenvolvimento econômico e social



Por que não adotar o IACM?



Débora Severino

*Coordenadora do Núcleo de Apoio Técnico da Auditoria-Geral
Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais*

debora.severino@cge.mg.gov.br

(31) 3915-8876 – (31) 99492-6699

