

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA AUDITORIA GERAL



Controlador Geral do Município

Gustavo de Avellar Bramili

Subcontroladora de Auditoria e Controle

Erika Corrêa Coelho

Auditor Geral

Ricardo Davi Moraes e Silva

Equipe responsável

Marcia Andrea dos Santos Peres

Eunice Sousa Sorrilha de Carvalho

Cristina Falquer pereira da Silva

Erika Corrêa Coelho

Renata Borges Nunes dos Santos

Foto ilustrativa da capa

Rogério Luís de Luca

Versão novembro de 2023

Sumário

| | |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| APRESENTAÇÃO | 5 |
| CAPITULO I | 7 |
| METODOLOGIA ADOTADA..... | 7 |
| CAPÍTULO II | 8 |
| DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS DA AUDITORIA GERAL | 8 |
| SEÇÃO I | 8 |
| Propósito | 8 |
| SEÇÃO II | 8 |
| Missão | 8 |
| SEÇÃO III | 8 |
| Visão | 8 |
| SEÇÃO IV..... | 8 |
| Valores | 8 |
| CAPITULO III | 9 |
| DESENVOLVIMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO..... | 9 |
| SEÇÃO I | 9 |
| Estratégia Geral e Diretriz Principal | 9 |
| SEÇÃO II | 14 |
| Fatores críticos de sucesso | 14 |
| SEÇÃO III | 15 |
| Análise SWOT | 15 |
| CAPÍTULO IV..... | 19 |
| OBJETIVOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS | 19 |
| SEÇÃO I | 19 |
| Objetivos estratégicos | 19 |
| SEÇÃO II | 20 |
| Mapa estratégico | 20 |
| SEÇÃO III | 23 |
| Ações estratégicas | 23 |
| CAPÍTULO V..... | 24 |
| DESENVOLVIMENTO DAS AÇÕES E MONITORAMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO | 24 |
| SEÇÃO I | 24 |
| Desenvolvimento das ações estratégicas | 24 |
| SEÇÃO II | 24 |
| Monitoramento do Plano Estratégico | 24 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| SEÇÃO III | 25 |
| Aprovação e revisão do Plano Estratégico..... | 25 |
| Apêndice 1 - OE ADG 1 - Institucionalizar Integralmente o Nível 2 do Modelo IA-CM | 26 |
| Apêndice 2 - OE ADG 2 - Dotar a ADG de infraestrutura tecnológica necessária para as atividades modernizando os equipamentos e expandindo sistemas de suporte às auditorias | 29 |
| Apêndice 3 - OE ADG 3 - Automatizar os processos de auditoria, por meio de implantação de sistema informatizado que contemple todas as fases das auditorias | 30 |
| Apêndice 4 - OE ADG 4 - Ampliar e acelerar a capacitação dos servidores | 31 |
| Apêndice 5 - OE ADG 5 - Ampliar o quantitativo de servidores | 32 |

APRESENTAÇÃO

A Auditoria Geral - ADG é vinculada à Controladoria Geral do Município do Rio de Janeiro, estando diretamente subordinada à Subcontroladoria de Auditoria e Controle da CGM-Rio. É responsável pela gestão do Subsistema de Auditoria da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro¹, atuando no campo da auditoria interna governamental.

Como auditoria interna governamental entende-se a atividade independente e objetiva de avaliação e consultoria desenhada para agregar valor e melhorar as operações de uma organização. Deve buscar auxiliar as organizações públicas a realizarem seus objetivos, a partir de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controle interno.

Para cumprir com suas competências, com seu propósito e com sua missão, é necessário que a ADG tome por base a organização de suas prioridades estratégicas, as quais direcionam os trabalhos a serem desenvolvidos, contribuindo, ainda, para o alcance de sua visão.

O presente planejamento estratégico visa organizar as ações a serem desenvolvidas pelo Subsistema de Auditoria no período de 2023 a 2025 para o alcance da diretriz geral estabelecida, representada pelo o atingimento integral do nível 2 do modelo IA-CM até 31/12/2025, partindo-se da autoavaliação realizada em 2022. É previsto na Seção II do Capítulo V do Plano de Negócio da ADG para o período 2023-2025, como estratégia para diretriz para desenvolvimento e monitoramento dos objetivos. É previsto, ainda, no inciso II do item 8 do Capítulo IV do Estatuto da Auditoria Geral, como um dos instrumentos referenciais do Subsistema de Auditoria.

A metodologia adotada para a elaboração do presente Plano é apresentada no Capítulo I e as Diretrizes organizacionais reproduzidas no Capítulo II. A Estratégia Geral para desenvolvimento do presente Plano é definida no Capítulo III.

¹ O Estatuto da Auditoria Geral define no item 14 que: Integram o Subsistema de Auditoria, além do órgão central, os órgãos e agentes seccionais de auditoria interna da Administração Indireta.

No capítulo IV são demonstrados os Objetivos Estratégicos definidos, voltados para o atendimento da diretriz geral estabelecida e definidas, ao todo, 14 ações estratégicas, endereçadas para estruturar as lacunas de requisitos não existentes e não institucionalizados, e para manutenção dos requisitos atendidos, conforme demonstrado nos Apêndices a este documento.

O desenvolvimento das ações estratégicas definidas e o seu respectivo monitoramento são abordados como prioridade da Auditoria Geral, de forma a promover a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados, conforme definido no Capítulo V.

O monitoramento das ações estratégicas definidas e do alcance das respectivas metas de resultados e indicadores ao longo dos exercícios é um instrumento alavancador para correção de rumos e eliminação de obstáculos, a fim de que, em 2025, a Auditoria Geral tenha atingido integralmente o nível 2 do Modelo IA CM. O alcance dessa meta será monitorado pelo Indicador Estratégico Global: Nível de capacidade organizacional com base no IA-CM, e pelos indicadores estratégicos de cada Objetivo Estratégico.

Por meio deste planejamento, espera-se que ao final de 2025, a Auditoria Geral tenha cumprido os requisitos preconizados nas atividades essenciais de cada um dos KPAs estabelecidos para o nível 2 do Modelo IA-CM, aprimorando as suas atividades e estando alinhada integralmente com as normas profissionais preconizadas para esse nível.

CAPITULO I

METODOLOGIA ADOTADA

Foram considerados na elaboração deste planejamento: a Estratégia geral para alcançar a visão estabelecida no Plano de negócio da ADG, e demais disposições do mencionado Plano; o modelo de Planejamento Estratégico adotado pela CGM-Rio para o período 2021-2024, considerando a revisão de 2023, por meio da Portaria CGM nº 08/2023; e a orientação suplementar emitida em 2012 pelo IIA - *The Institute of Internal Auditors*² denominada “Desenvolvendo o Plano Estratégico de Auditoria Interna”.

A metodologia adotada para a formulação do presente planejamento consiste nos passos a seguir, relativos ao conhecimento ou definição do/da:

- a) Propósito;
- b) Missão;
- c) Visão;
- d) Valores;
- e) Estratégia Geral e Diretriz Principal para desenvolvimento do Plano Estratégico;
- f) Fatores críticos de sucesso;
- g) Análise SWOT;
- h) Objetivos estratégicos
- i) Mapa Estratégico;
- j) Ações Estratégicas para os Objetivos Estratégicos; e
- k) Diretrizes para desenvolvimento das ações com elaboração de planejamento individual das ações;

² Segundo o site oficial do IIA, The Institute of Internal Auditors é uma associação profissional internacional organizada em 1941 para desenvolver a condição profissional da auditoria interna.

- l) Diretrizes para monitoramento do Plano;
- m) Aprovação pelas instâncias superiores e revisão do Plano.

CAPÍTULO II

DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS DA AUDITORIA GERAL

SEÇÃO I

Propósito

O propósito da Auditoria Geral é oferecer serviços independentes e objetivos de avaliação e consultoria, desenvolvidos para agregar valor e melhorar as operações da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro – PCRJ.

SEÇÃO II

Missão

A missão da Auditoria Geral é contribuir para a efetividade da gestão municipal, auxiliando, através de avaliações e consultorias baseadas em risco, na proteção do patrimônio público, no alcance do interesse público e na implantação e execução de políticas públicas.

SEÇÃO III

Visão

Ser reconhecida pelos gestores municipais como indutora de uma administração pública íntegra, eficiente e eficaz e atuar em plena conformidade com as práticas internacionais de auditoria interna.

SEÇÃO IV

Valores

Os valores definidos para a Auditoria Geral são:

- honestidade;
- probidade;
- imparcialidade;

- ceticismo;
- respeito;
- discricção;
- proatividade; e
- responsabilidade.

CAPITULO III

DESENVOLVIMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO

SEÇÃO I

Estratégia Geral e Diretriz Principal

A estratégia geral definida para o período abrangido pelo presente Plano é a priorização da melhoria da qualidade dos serviços entregues pela Auditoria Geral, mediante alinhamento com as normas internacionais de auditoria. Para essa melhoria, foi definida a adoção do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna reconhecido internacionalmente, o IA-CM (Internal Audit Capability Model), desenvolvido pelo The Institute of Internal Auditors (IIA), e que foi estruturado para cumprimento das mencionadas normas internacionais³, conforme definido na Ação Setorial ASG-3 da Auditoria Geral no Planejamento Estratégico da CGM-Rio para o período de 2021 a 2024, revisado pela Portaria nº 008/2023, sendo: ASG-3 - Avaliar a capacidade da Auditoria Geral baseado em referencial (IA-CM).

A diretriz principal para desenvolvimento do presente Plano Estratégico **é Institucionalizar integralmente o Nível 2 do Modelo IA-CM⁴ ao final do período de abrangência do mesmo**, devendo organizar as ações que devam ser adotadas para esse alcance.

³ O modelo IA-CM foi estruturado com base na Estrutura Internacional de Práticas Profissionais - IPPF - (*International Professional Practices Framework*), sendo que somente a partir do nível 3 do IA-CM são atingidos integralmente os dispositivos do IPPF.

⁴ O "Modelo de Capacidade de Auditoria" (*Internal Audit Capability Model - IA-CM*) para o Setor Público foi elaborado pelo IIA - *The Institute of Internal Auditors* - como uma ferramenta que permite a avaliação estruturada da atividade de auditoria interna.

Neste contexto, a formulação do presente planejamento estratégico é baseada no Relatório da Autoavaliação conforme o Modelo IA-CM para o nível 2 (RIA nº 01/2022), realizado em 2022 pelo Grupo de Trabalho, o qual incorporou, ainda, a percepção dos integrantes do subsistema de Auditoria acerca do atendimento ao modelo. Respeita, também, a priorização⁵ realizada pelo Auditor Geral e pela Subcontroladora de Auditoria e Controle para implantação das ações sugeridas no mencionado relatório.

A diretriz geral definida é traduzida na seguinte meta de resultado global:

2025 - Ter 100% dos KPAs (10) e 100% das Atividades Essenciais (66) definidas para o nível 2 do modelo IA-CM institucionalizadas até 31/12/2025

O alcance dessa meta será medido pelo Indicador Estratégico Global: Nível de capacidade organizacional com base no IA-CM, representado pelo percentual de atividades essenciais de todos os KPAs do IA-CM relativas ao nível 2 que estão institucionalizadas, calculado com base na seguinte fórmula: quantidade total de atividades essenciais institucionalizadas dividida pela quantidade total de atividades essenciais estabelecidas para o Nível 2 (66 atividades essenciais).

As atividades essenciais estabelecidas para cada KPA, e também as respectivas atividades essenciais institucionalizadas, tomarão por base o acompanhamento do desenvolvimento das Ações Estratégicas definidas, sendo, para cada uma, definido o indicador estratégico: percentual de institucionalização do KPA, conforme abordado na Seção I do Capítulo V deste documento.

Após a apuração realizada pela administração da Auditoria Geral como produto de monitoramento deste plano, o indicador estratégico global será validado por

⁵ A priorização tomou por base o resultado da autoavaliação conforme o Modelo IA-CM, em 2022, e registrada em uma planilha específica contendo todas as ações essenciais para todos os KPAs e as respectivas ações necessárias e as ações sugeridas no mencionado relatório. Foi informado, na planilha, o ano no qual cada uma dessas ações necessárias e ações sugeridas deve ser concluída.

meio de processo de autoavaliação e de posterior validação externa independente do nível de capacidade da atividade de auditoria interna.

A linha de base proveniente do Relatório de Autoavaliação, emitido em 2022, é demonstrada a seguir:

Linha de base: 10% dos KPAs (1) e 44% das Atividades Essenciais (29) institucionalizadas em 2022

Esse resultado é demonstrado por meio do quadro a seguir:

Quadro 1 - Atendimento dos KPAs conforme Autoavaliação

| Eixo | KPA | Descrição | Resultado da avaliação das atividades essenciais | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | | 2 | 3.1 | 3.2 | 3.3 | 3.4 | 3.5 | 3.6 | 3.7 | 4.1 | 4.2 | 4.3 | 4.4 | 5.1 | 5.2 |
| Serviços e papel da AI | 2.1 | Auditoria de Conformidade | 2 | 3.1 | 3.2 | 3.3 | 3.4 | 3.5 | 3.6 | 3.7 | 4.1 | 4.2 | 4.3 | 4.4 | 5.1 | 5.2 |
| Gerenciamento de pessoas | 2.2 | Pessoas qualificadas, identificadas e recrutadas | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | | | | | | |
| | 2.3 | Desenvolvimento profissional individual | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | | | | | | |
| Práticas /profissionais | 2.4 | Plano de Auditoria baseado nas prioridades da gestão e das partes interessadas | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | | | | | |
| | 2.5 | Estrutura de práticas profissionais e de processos | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | | | | | |
| Gerenciamento de Desempenho e Accountability | 2.6 | Plano de negócio de AI | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | | | | | |
| | 2.7 | Orçamento operacional de AI | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | |
| Cultura e relacionamento organizacional | 2.8 | Gerenciamento dentro da atividade de AI | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | | | | | |
| Estruturas de governança | 2.9 | Fluxo de reporte de auditoria estabelecido | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | | | | | |
| | 2.10 | Acesso pleno às informações, ativos e pessoas da organização | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | |

Legenda:

| Normatizado | Institucionalizado | Avaliação | Quant. | Em % |
|-------------|--------------------|-----------------------|--------|------|
| Não | Não | Não atendido | 28 | 42 |
| Sim | Não | Atendido parcialmente | 9 | 14 |
| Sim | Sim | Atendido | 29 | 44 |
| | | | 66 | 100% |

De acordo com a priorização realizada pelo Auditor Geral e pela Subcontroladora de Auditoria e Controle para a implantação das ações necessárias e das ações sugeridas no Relatório de Autoavaliação para cada um dos anos de 2023 a 2025, foram definidas as seguintes metas parciais anuais para a institucionalização dos KPAs:

2023 - Ter 20% dos KPAs (2) e 68% das Atividades Essenciais (45) institucionalizados até 31/12/2023

2024 - Ter 70% dos KPAs (7) e 88% das Atividades Essenciais (58) institucionalizados até 31/12/2024

A distribuição de institucionalização integral dos KPAs prevista ao longo do período de 2023 a 2025 é demonstrada a seguir, compondo, ao final, o total das 66 atividades essenciais estabelecidas para o nível 2 do Modelo IA-CM.

Tabela 1 - Distribuição de Institucionalização Integral dos KPAs por ano

| KPA | 2022 | | 2023 | | 2024 | | 2025 | | Total | | Ano da institucionalização do KPA | | | |
|--------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------------------------------|----------|----------|-----------|
| | Quant. | % | Quant. | % | Quant. | % | Quant. | % | Quant. | % | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| 2.1 | 11 | 38% | 0 | 0% | 3 | 27% | 0 | 0% | 14 | 21% | | | x | |
| 2.2 | 1 | 3% | 3 | 19% | 1 | 8% | 0 | 0% | 5 | 8% | | | x | |
| 2.3 | 1 | 3% | 2 | 13% | 1 | 8% | 1 | 13% | 5 | 8% | | | | x |
| 2.4 | 3 | 10% | 0 | 0% | 5 | 38% | 0 | 0% | 8 | 12% | | | x | |
| 2.5 | 6 | 21% | 0 | 0% | 2 | 18% | 0 | 0% | 8 | 12% | | | x | |
| 2.6 | 0 | 0% | 6 | 38% | 0 | 0% | 0 | 0% | 6 | 9% | | x | | |
| 2.7 | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 4 | 50% | 4 | 6% | | | | x |
| 2.8 | 2 | 7% | 1 | 6% | 0 | 0% | 3 | 38% | 6 | 9% | | | | x |
| 2.9 | 1 | 3% | 4 | 25% | 1 | 8% | 0 | 0% | 6 | 9% | | | x | |
| 2.10 | 4 | 14% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 4 | 6% | x | | | |
| Total | 29 | 44% | 16 | 24% | 13 | 20% | 8 | 12% | 66 | 100% | 1 | 1 | 5 | 3 |
| Acum. | 29 | 44% | 45 | 68% | 58 | 88% | 66 | 100% | 66 | 100% | 1 | 2 | 7 | 10 |

As metas definidas acima têm como foco a institucionalização do KPA, ou sejam quando o total das atividades essenciais definidas para o mesmo estarão normatizadas, em funcionamento e presentes na cultura da ADG. Contudo, para estar institucionalizado é preciso, como primeira etapa, que as atividades essenciais dos KPAs tenham sido normatizadas. Assim, para fins de registro da evolução do desenvolvimento do Plano Estratégico, a seguir são destacadas as quantidades de atividades essenciais que devem estar normatizadas em cada ano, partindo da linha de base de 2022, devendo ser consideradas como parte das metas de institucionalização estabelecidas.

Tabela 2 - Distribuição de Normatização Integral dos KPAs por ano

| KPA | 2022 | | 2023 | | 2024 | | 2025 | | Total | | Ano da institucionalização do KPA | | | |
|--------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|-------------|------------|-------------|-----------------------------------|----------|----------|-----------|
| | Quant. | % | Quant. | % | Quant. | % | Quant. | % | Quant. | % | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| 2.1 | 13 | 20% | 1 | 2% | 0 | 0% | 0 | 0% | 14 | 21% | | x | | |
| 2.2 | 4 | 6% | 0 | 0% | 1 | 2% | 0 | 0% | 5 | 8% | | | x | |
| 2.3 | 2 | 3% | 1 | 2% | 1 | 2% | 1 | 2% | 5 | 8% | | | | x |
| 2.4 | 3 | 5% | 0 | 0% | 5 | 8% | 0 | 0% | 8 | 12% | | | x | |
| 2.5 | 6 | 9% | 2 | 3% | 0 | 0% | 0 | 0% | 8 | 12% | | x | | |
| 2.6 | 2 | 3% | 4 | 6% | 0 | 0% | 0 | 0% | 6 | 9% | | x | | |
| 2.7 | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 4 | 6% | 4 | 6% | | | | x |
| 2.8 | 4 | 6% | 1 | 2% | 0 | 0% | 1 | 2% | 6 | 9% | | | | x |
| 2.9 | 5 | 8% | 1 | 2% | 0 | 0% | 0 | 0% | 6 | 9% | | x | | |
| 2.10 | 4 | 6% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 4 | 6% | x | | | |
| Total | 43 | 65% | 10 | 15% | 7 | 11% | 6 | 9% | 66 | 100% | 1 | 4 | 2 | 3 |
| Acum. | 43 | 65% | 53 | 80% | 60 | 91% | 66 | 100% | 132 | 100% | 1 | 5 | 7 | 10 |

Destaca-se que o Modelo IA-CM aborda todas as atividades essenciais com a mesma importância, considerando que, para o atingimento integral de um nível de maturidade, todas essas atividades precisam estar institucionalizadas. Para fins do presente planejamento estratégico, como desdobramento da diretriz geral acima definida de institucionalização dos KPA's integralmente em 31/12/2025, serão considerados prioridade estratégica, em destaque, os projetos para os quais serão necessários investimentos destacados no Plano de Negócio da ADG, a saber:

- Dotar a ADG de infraestrutura tecnológica necessária para as atividades modernizando os equipamentos e expandindo sistemas de suporte às auditorias - Este projeto é decorrente da ação necessária relativa à Atividade Essencial 5 do KPA 2.8;
- Automatização seus processos de auditoria, por meio de implantação de sistema informatizado que contemple todas as fases das auditorias - este projeto é decorrente de ação necessária relativa à Atividade Essencial 7 do KPA 2.5 e ação relativa à Atividade Essencial 4.2 do KPA 2.1;
- Ampliação e aceleração da capacitação de seus servidores - Este projeto é decorrente da ação necessária relativa às Atividades Essenciais 3 dos KPAs 2.2 e 2.3; e

- Ampliação do quantitativo de servidores - Este projeto é decorrente da ação necessária relativa às Atividade Essencial 6 do KPA 2.2.

SEÇÃO II

Fatores críticos de sucesso

São considerados fatores críticos de sucesso⁶:

(..) o número limitado de elementos que devem dar certo para que ela atinja sua visão e sua missão. Esses fatores proporcionarão à Auditoria elementos essenciais, em comparação com os quais todas as grandes iniciativas deverão ser comparadas, para ajudar a garantir que os recursos estejam concentrados nas atividades mais importantes.

Considerando a diretriz estabelecida pela administração da Auditoria Geral de priorização dos esforços da Auditoria para o integral atendimento do Nível 2 do Modelo IA-CM até 31/12/2025, foram identificados os seguintes fatores críticos de sucesso, observada a estrutura do mencionado modelo:

| Ordem | Descrição do Fator Crítico de Sucesso |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FCS 1 | Definição de estratégia a longo prazo para atuação da Auditoria Geral |
| FCS 2 | Planejamento Anual das atividades de Auditoria eficiente, indicando áreas relevantes para a gestão e os recursos globais necessários para sua execução |
| FCS 3 | Pessoal Qualificado e capacitado continuamente, com destaque para ampliação dos servidores e para ampliação e aceleração da capacitação de seus servidores. |
| FCS 4 | Provimento dos recursos orçamentários necessários para a realização das atividades de auditoria |

⁶ Conceito conforme Orientação Suplementar do IIA - IPPF – Guia Prático Desenvolvendo o Plano Estratégico de Auditoria Interna - 2012 - página 5

| Ordem | Descrição do Fator Crítico de Sucesso |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FCS 5 | Estrutura de Governança eficiente com fluxo de reporte definidos e autoridade para acesso pleno aos elementos necessários para a realização das auditorias |
| FCS 6 | Auditorias de Conformidade realizadas de acordo com as Normas e com a estrutura das práticas profissionais, com destaque para a automatização seus processos de auditoria, por meio de implantação de sistema informatizado que contemple todas as fases das auditorias |
| FCS 7 | Gerenciamento eficaz das Atividades de Auditoria, com destaque para a necessidade de infraestrutura tecnológica necessária para as atividades, modernizando os equipamentos e expandindo sistemas de suporte às auditorias |
| FCS 8 | Monitoramento do Plano Estratégico |

SEÇÃO III

Análise SWOT

Considerando a diretriz geral para a elaboração do presente Planejamento Estratégico e os Fatores Críticos de Sucesso, direcionados para o integral atingimento do Nível 2 do Modelo IA-CM até 31/12/2025, foi procedida a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (*strengths, weaknesses, opportunities e threats* – SWOT) apresentadas pela Auditoria Geral, tomando por base o relatório de autoavaliação, para todas as atividades essenciais de todos os KPAs.

Foram considerados como fatores internos, para fins de enquadramento das forças e das fraquezas da Análise SWOT, o resultado da autoavaliação para cada uma das atividades essenciais dos 10 KPA's, conforme a seguir: foram consideradas como forças, as atividades essenciais dos KPAs que foram consideradas "atendidas" na autoavaliação. Como fraquezas, foram consideradas as atividades essenciais dos KPAs respectivos, consideradas como "atendidas parcialmente" e como "não atendidas".

Foram considerados como fatores externos, para fins de enquadramento das oportunidades e das ameaças, a opinião dos dirigentes da ADG acerca das situações dependentes de ações externas à ADG, as quais, respectivamente, poderão facilitar (oportunidades) ou prejudicar (ameaça) o alcance da diretriz geral e da meta de resultado global estabelecida para o período. Essas situações foram associadas aos KPA's e às respectivas atividades essenciais.

Fatores internos – Forças

| Fatores Críticos de Sucesso | KPA | Atividade Essencial | Força |
|-----------------------------|-----|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FCS 6 | 2.1 | AE 2 | 1 - Previsão legal da natureza dos serviços de avaliação fornecidos à prefeitura pela Auditoria Geral |
| FCS 6 | 2.1 | AE 3.1 | 2- Comunicação com os gestores sobre a auditoria a ser realizada por meio de Ordem de Serviço |
| FCS 6 | 2.1 | AE 3.2 | 3 - Identificação das autoridades e dos critérios relevantes das auditorias |
| FCS 6 | 2.1 | AE 3.6 | 4 - Identificação dos objetivos de auditoria, escopo e metodologia (incluindo método de amostragem) |
| FCS 6 | 2.1 | AE 3.7 | 5 - Desenvolvimento o plano detalhado de auditoria |
| FCS 6 | 2.1 | AE 4.1 | 6 - Aplicação dos procedimentos específicos de auditoria |
| FCS 6 | 2.1 | AE 4.2 | 7 - Documentação dos procedimentos executados e seus resultados |
| FCS 6 | 2.1 | AE 4.3 | 8 - Avaliação das informações obtidas |
| FCS 6 | 2.1 | AE 4.4 | 9 - Elaboração de conclusões específicas e de recomendações |
| FCS 6 | 2.1 | AE 5.1 | 10 - Preparação de relatório para comunicar os resultados da auditoria |
| FCS 6 | 2.1 | AE 5.2 | 11 - Estabelecimento e manutenção de Sistema SAFRA para monitoramento do atendimento das recomendações pelos gestores |
| FCS 3 | 2.2 | AE 2 | 12 - Identificação e definição das tarefas específicas de auditoria a serem realizadas |
| FCS 3 | 2.3 | AE 6 | 13 - Desenvolvimento de relatórios periódicos para documentar o treinamento cumprido por cada servidor |
| FCS 2 | 2.4 | AE 2 | 14 - Identificação de todos os objetos de auditoria da organização e documentação do universo de auditoria |
| FCS 2 | 2.4 | AE 3 | 15 - Determinar do período a ser coberto pelo plano anual de auditoria em colaboração com a alta administração e/ou outros interessados (<i>stakeholders</i>) |
| FCS 2 | 2.4 | AE 6 | 16 - Determinação dos objetivos e o escopo para cada trabalho de auditoria |
| FCS 6 | 2.5 | AE 4 | 17 - Desenvolvimento de orientações gerais para a elaboração do programa de auditoria |
| FCS 6 | 2.5 | AE 5 | 18 - Documentação dos processos vigentes para a elaboração do programa de trabalho |
| FCS 6 | 2.5 | AE 6 | 19 - Documentação dos processos vigentes para planejar, para executar e para relatar os resultados dos trabalhos de auditoria |
| FCS 6 | 2.5 | AE 7 | 20 - Desenvolvimento de metodologias, procedimentos e ferramentas padronizados para planejar, para executar e para relatar os resultados do trabalho de auditoria |
| FCS 6 | 2.5 | AE 8 | 21 - Implementação de processos necessários para assegurar a qualidade dos trabalhos de auditoria |
| FCS 6 | 2.5 | AE 9 | 22 - Estabelecimento e manutenção do Sistema SAFRA para monitorar o andamento dos resultados comunicados |
| FCS 7 | 2.8 | AE 2 | 23 - Estabelecimento formal da estrutura organizacional apropriada dentro da atividade de Auditoria Interna |

| Fatores Críticos de Sucesso | KPA | Atividade Essencial | Força |
|-----------------------------|------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FCS 7 | 2.8 | AE 4 | 24 - Apoio das necessidades organizacionais da atividade de AI e as relações de reporte das pessoas no interior da atividade |
| FCS 5 | 2.9 | AE 6 | 25 - Reporte do Auditor Geral administrativa e funcionalmente ao nível da organização, o que permite que as atividades de Auditoria Interna atendam às suas responsabilidades |
| FCS 5 | 2.10 | AE 2 | 26 - Previsão legal para Acesso pleno às informações, aos ativos e às pessoas |
| FCS 5 | 2.10 | AE 3 | 27 - Estabelecimento de política relacionada à autoridade específica de acesso da atividade de Auditoria |
| FCS 5 | 2.10 | AE 4 | 28 - Previsão de procedimentos para acesso |
| FCS 5 | 2.10 | AE 5 | 29 - Previsão de procedimentos a seguir nos casos de não concessão de acesso |

Fatores internos - Fraquezas

| Fatores Críticos de Sucesso | KPA | Atividade Essencial | Fraquezas |
|-----------------------------|-----|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FCS 6 | 2.1 | AE 3.3 | 1 - Falta de obtenção de aceitação, por parte dos gestores, dos critérios de auditoria |
| FCS 6 | 2.1 | AE 3.4 | 2 - Falta de documentação da estrutura de controle |
| FCS 6 | 2.1 | AE 3.5 | 3 - Não realização da Identificação e avaliação dos riscos específicos da auditoria e revisão dos controles-chave |
| FCS 3 | 2.2 | AE 3 | 4 - Falta de Identificação dos conhecimentos, das habilidades (técnicas e comportamentais) e das outras competências requeridas para realizar tarefas de auditoria. |
| FCS 3 | 2.2 | AE 4 | 5 - Falta de descrições de trabalho para os cargos/posições |
| FCS 3 | 2.2 | AE 5 | 6 - Falta de determinação de classificação de remuneração apropriada para as posições |
| FCS 3 | 2.2 | AE 6 | 7 - Realização de processo de recrutamento sem considerar áreas especializadas |
| FCS 3 | 2.3 | AE 2 | 8 - Falta de determinar de número específico de horas/dias/créditos de treinamento de pessoal, para cada indivíduo, de acordo com as normas de auditoria prescritas ou certificações relevantes, com destaque para a necessidade de ampliação do quantitativo de servidores e para a ampliação e a aceleração de capacitação de seus servidores. |
| FCS 3 | 2.3 | AE 3 | 9 - Falta de identificação dos cursos de formação, fornecedores ou fontes que seriam suficientes para realizar o desenvolvimento profissional válido |
| FCS 3 | 2.3 | AE 4 | 10 - Falta de incentivo aos servidores para serem membros de associações profissionais |
| FCS 3 | 2.3 | AE 5 | 11 - Ausência de controle da execução do plano de capacitação de forma a verificar a conformidade com os requisitos de formação pessoal e para apoiar o desenvolvimento profissional contínuo |
| FCS 2 | 2.4 | AE 4 | 12 - Falta de identificação das áreas/temas considerados prioritários a serem abordados pela atividade de Auditoria Interna por meio de consultas à alta administração e/ou a outras partes interessadas - <i>stakeholders</i> |
| FCS 2 | 2.4 | AE 5 | 13 - Falta de identificação dos trabalhos de auditoria, incluindo auditorias periódicas, a serem inseridas no plano e que outros serviços a atividade de Auditoria Interna fornecerão à organização |
| FCS 2 | 2.4 | AE 7 | 14 - Falta de determinação dos recursos globais exigidos (humanos, financeiros, materiais) para realizar o plano anual de auditoria e de inclusão do montante de recursos para cada trabalho de auditoria |

Planejamento Estratégico da Auditoria Geral

| Fatores Críticos de Sucesso | KPA | Atividade Essencial | Fraquezas |
|-----------------------------|-----|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FCS 2 | 2.4 | AE 8 | 15 - Ausência de determinação da combinação de capacidades de recursos humanos exigida para realizar o plano anual de auditoria |
| FCS 2 | 2.4 | AE 9 | 16 - Falta de obtenção da aprovação da alta administração para o plano anual de auditoria e para os recursos requeridos a fim de implementá-lo |
| FCS 6 | 2.5 | AE 2 | 17 - Ausência de reconhecimento do caráter obrigatório da Definição de Auditoria Interna, do Código de Ética e das Normas no Regulamento Interno da auditoria |
| FCS 6 | 2.5 | AE 3 | 18 - Falta de instituição e desenvolvimento de políticas relevantes para a atividade de Auditoria Interna (por exemplo, para recursos humanos, para gestão da informação e para orçamento) |
| FCS 1 | 2.6 | AE 2 a AE 7 | 19 - Falta de elaboração do Plano de Negócio da Auditoria Geral |
| FCS 4 | 2.7 | AE 2 a AE 5 | 20 - Falta de estabelecimento de orçamento operacional para as atividades e para os recursos identificados como necessários no plano de negócio |
| FCS 7 | 2.8 | AE 3 | 21 - Ausência de identificação dos papéis (funções) e das responsabilidades dos cargos-chave/principais posições na atividade de Auditoria Interna |
| FCS 7 | 2.8 | AE 5 | 22 - Falta de avaliação dos requisitos e de obtenção dos recursos e das ferramentas de auditoria necessários, incluindo ferramentas de base tecnológica, necessárias tanto para gerenciar, quanto para realizar o trabalho da Auditoria Geral, com destaque para a necessidade de infraestrutura tecnológica para realização das atividades e para a falta de Sistema Informatizado para documentação das auditorias em todas as suas fases. |
| FCS 7 | 2.8 | AE 6 | 23 - Deficiência na formalização da política de comunicação dentro da atividade de Auditoria Interna |
| FCS 7 | 2.8 | AE 7 | 24 - Necessidade de encorajamento para a comunicação contínua e construtiva dentro da atividade de Auditoria Interna |
| FCS 5 | 2.9 | AE 2 e AE 3 | 25 - Falta de estatuto ou outro documento que defina formalmente o propósito, a autoridade e a responsabilidade da Auditoria Geral, e de consequente |
| FCS 5 | 2.9 | AE 4 | 26 - Falta de declaração de missão e/ou visão para Auditoria Geral |
| FCS 5 | 2.9 | AE 5 | 27 - Falta de divulgação do propósito, da autoridade e da responsabilidade da Auditoria Geral para toda a organização |
| FCS 5 | 2.9 | AE 7 | 28 - Falta de previsão de revisão e de atualização do estatuto regularmente e da sua aprovação da alta administração |
| FCS 8 | | | 29 - Falta de estrutura e de processo definido para atividades de monitoramento do planejamento estratégico |

Fatores externos - Oportunidades

| Fatores Críticos de Sucesso | KPA | Atividade Essencial | Oportunidades |
|-----------------------------|-----|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FCS 3 | 2.2 | AE 3 | 1 - Apoio de instituições parceiras para estruturação do Controle Interno - capacitação de servidores |
| FCS 6 | 2.8 | AE 5 | 2 - Apoio de instituições parceiras para estruturação do Controle Interno - provimento de equipamentos e infraestrutura tecnológica |
| FCS 6 | 2.5 | AE 7 | 3 - Disponibilização de Sistema Informatizado de Auditoria por entes públicos (infraestrutura tecnológica) |
| FCS 4 | 2.7 | AE 2 | 4 – Obtenção de orçamento próprio para a Auditoria Geral |

Fatores externos - Ameaças

| Fatores Críticos de Sucesso | KPA | Atividade Essencial | Ameaças |
|-----------------------------|-----|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| FCS 5 | 2.9 | AE 5 | 1 – Descontinuidade do apoio à implantação do Modelo IA-CM pela alta gestão |
| FCS 3 | 2.3 | AE 3 | 2 -Mudança significativa no Modelo IA-CM e/ou IPPF |
| FCS 4 | 2.7 | AE 2 | 3 - Redução orçamentária |

CAPÍTULO IV

OBJETIVOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS

SEÇÃO I

Objetivos estratégicos

Com base na diretriz geral, representada nos Fatores Críticos de Sucesso e na análise SWOT, foram estabelecidos 5 Objetivos Estratégicos⁷, para os quais serão direcionadas as iniciativas/ações estratégicas da Auditoria Geral para o período deste Plano, coadunando, ainda, com os objetivos definidos no Capítulo V do Plano de Negócio, conforme a seguir:

Objetivo Estratégico 1 - Institucionalizar integralmente o nível 2 do modelo IA-CM

Objetivo Estratégico 2 - Dotar a ADG de infraestrutura tecnológica necessária para as atividades, modernizando os equipamentos e expandindo sistemas de suporte às auditorias

Objetivo Estratégico 3 - Automatizar os processos de auditoria, por meio de implantação de sistema informatizado que contemple todas as fases das auditorias

Objetivo Estratégico 4 - Ampliar e acelerar a capacitação dos servidores

Objetivo Estratégico 5 - Ampliar o quantitativo de servidores

Para cada Objetivo Estratégico foram definidos: o Elemento e o KPA ao qual está relacionado, objetivo; prazo final de institucionalização; resultado a ser obtido com o

⁷ O estabelecimento de Objetivos Estratégicos visa atender à metodologia de Planejamento Estratégico adotada pela CGM Rio, conforme atual Portaria CGM nº 08, de 24 de maio de 2023.

Objetivo Estratégico implantado; e Indicador Estratégico e sua base de apuração, comportamento desejado, Linha de base (2022), e meta definida, conforme demonstrado nos Apêndices deste documento.

SEÇÃO II

Mapa estratégico

Com base nos Objetivos Estratégicos definidos, foi elaborado o Mapa Estratégico que tomou por base primeiramente, o modelo do Mapa Estratégico da CGM-Rio⁸.

A importância de elaboração do Mapa Estratégico é traduzida a seguir:

O mapa estratégico traduz a missão, a visão e a estratégia da organização em um conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho institucionais. Os propósitos do mapa são definir e comunicar, de modo claro e transparente a todos os integrantes do subsistema de auditoria e demais interessados, o foco e a estratégia de atuação escolhidos e a forma como suas ações impactam o alcance dos resultados desejados, assim como subsidiar a alocação de esforços e evitar a dispersão de ações e de recursos.⁹

O mapa estratégico da CGM-Rio foi baseado na metodologia Balanced Scored Card e está estruturado em cinco perspectivas que representam o encadeamento lógico de sua estratégia de atuação. Cada uma engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retratam os principais desafios a serem enfrentados no alcance de sua visão de futuro e no cumprimento de sua missão institucional.

Considerando a diretriz geral para desenvolvimento do presente plano e para alinhamento com o modelo do planejamento estratégico da CGM Rio, foi realizada a associação de cada objetivo estratégico estabelecido para a ADG com os objetivos estratégicos definidos no plano Estratégico da CGM Rio, de forma que os OE's da ADG representem desdobramentos do OE's da CGM Rio. Foi identificado, ainda, o enquadramento dos objetivos estratégicos da ADG nos OE's da CGM Rio nas suas

⁸ Mapa Estratégico da CGM-RIO foi publicado pela Portaria CGM nº 8/2023.

⁹ Definição adaptada do documento Planejamento Estratégico 2015 - 2021 do Tribunal de Contas da União

respectivas dimensões. Esses resultados são representados no mapa Estratégico da ADG.

Cabe comentar que, considerando as ações estratégicas definidas para a CGM Rio para as perspectivas: Sociedade; e Resultados, não foram identificadas associações de objetivos estratégicos da ADG com esses objetivos estratégicos e, conseqüentemente, para essas duas dimensões do Mapa Estratégico da CGM Rio. Como consequência, o Mapa Estratégico da ADG, considerando o alinhamento com o planejamento da ADG, não considerará essas perspectivas.

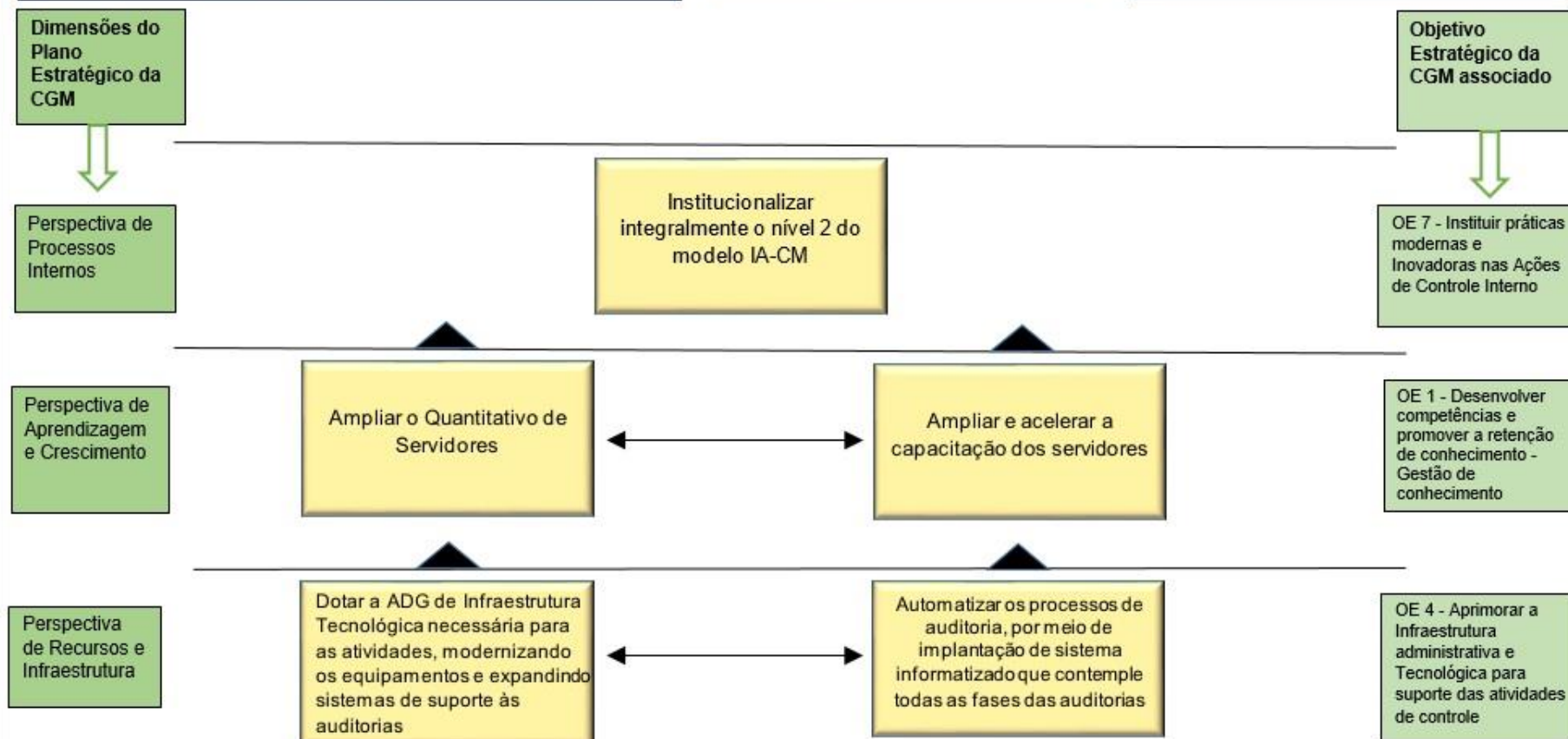
O resultado é apresentado a seguir:

Mapa Estratégico da Auditoria Geral - CGM-Rio

Missão: Contribuir para a efetividade da gestão municipal, auxiliando, através de avaliações e consultorias baseadas em risco, na proteção do patrimônio público, no alcance do interesse público e na implantação e execução de políticas públicas.

Visão: Ser reconhecida pelos gestores municipais como indutora de uma administração pública eficiente e eficaz.

Valores: Honestidade; Probidade; Imparcialidade; Ceticismo; Respeito; Discrição; Proatividade; e Responsabilidade.



SEÇÃO III

Ações estratégicas

Para cada um dos Objetivos Estratégicos estabelecidos, foram identificadas as principais iniciativas que deverão ser desenvolvidas para possibilitar o cumprimento da diretriz geral definida para o cumprimento do plano e do consequente impacto positivo nos fatores críticos para o sucesso e no resultado da análise SWOT (manutenção das forças, eliminação das fraquezas, implantação das oportunidades e mitigação das ameaças), conforme discriminados nas Seções II e III do Capítulo III deste documento, auxiliando o cumprimento da missão e o alcance da visão estabelecida para a Auditoria Geral. Para alinhamento com o modelo de planejamento estratégico da CGM-Rio, as iniciativas serão representadas no presente plano como Ações Estratégicas.

As ações estratégicas definidas para cada um dos Objetivos Estratégicos são apresentadas nos apêndices deste relatório, totalizando 14 ações estratégicas. Para fins de melhor disposição, receberam numeração sequencial crescente, sendo apresentadas a Descrição da Ação Estratégica e a Meta de Resultado. Destaca-se que, para o Objetivo Estratégico 1 - Institucionalizar integralmente o Nível 2 do IA-CM, por envolver os 10 KPAs, foi definida uma ação estratégica para cada KPA, incluindo-se, nesse caso, ainda a Linha de base (2022) de cada um.

Para o desenvolvimento de todas as ações estratégicas e das respectivas metas de resultado devem ser observadas as ações necessárias e ações sugeridas apresentadas no Relatório de Autoavaliação RIA nº 001/2022 que tenham relação direta com os mesmos, devendo essas ser consideradas como tarefas e requisitos essenciais para a elaboração dos produtos gerados com as ações.

CAPÍTULO V

DESENVOLVIMENTO DAS AÇÕES E MONITORAMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO

SEÇÃO I

Desenvolvimento das ações estratégicas

O desenvolvimento das ações estratégicas definidas e o alcance das respectivas metas de resultado devem ser norteados por um planejamento individual, a ser elaborado por meio de planos de ação que definam e orientem as atividades a serem desenvolvidas, os prazos e os respectivos responsáveis. Cada uma das ações estratégicas definidas será coordenada e acompanhada por responsáveis a serem designados pelo Auditor Geral.

No caso específico do Objetivo Estratégico 1 - Institucionalizar integralmente o Nível 2 do IA-CM, por envolver os 10 KPAs, representados em cada uma das 10 ações estratégicas definidas, deverão ser elaborados planos de ação para cada uma das atividades essenciais definidas no Modelo para cada KPA, totalizando 66 atividades essenciais, de forma que possa ser assegurada a normatização, a institucionalização e a manutenção de cada uma delas, conforme cronogramas internos a serem definidos, e respeitando o prazo final de institucionalização estabelecido no Plano de Negócio para cada um dos KPA's. O monitoramento do progresso deverá ser feito por meio do indicador: percentual de institucionalização do KPA, que ensejará o acompanhamento de cada uma das atividades essenciais componentes de cada KPA.

SEÇÃO II

Monitoramento do Plano Estratégico

Com base nesses planos de ação individuais, é necessário o monitoramento global de todas as atividades previstas para os Objetivos Estratégicos, para fins de verificação dos seus atingimentos e para acompanhar o progresso de cada uma, comparada com suas previsões. O Fator Crítico de Sucesso - FCS 8, constante da Seção II do Capítulo III ressalta a importância de estruturação e de processo definido para as atividades de monitoramento do planejamento estratégico, o qual, traz em seu

bojo, o cumprimento das ações definidas para o alcance da meta de resultado global prevista.

O monitoramento global do cumprimento deste planejamento estratégico ficará a cargo da Assessoria Técnica do Gabinete do Auditor Geral, a quem caberá estruturar e executar as atividades necessárias para essa tarefa.

Destaca-se, ainda, que está em discussão proposta de alteração das Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (IPPF) do IIA, o que poderá impactar no Modelo IA-CM. Assim, é imprescindível o acompanhamento, também nas atividades de monitoramento, das mudanças que possam vir a ocorrer/que sejam feitas no Modelo IA-CM, em especial no impacto no seu Nível 2, conforme alerta a Ameaça 2 da Análise SWOT.

SEÇÃO III

Aprovação e revisão do Plano Estratégico

O presente planejamento foi submetido à aprovação do Subcontrolador de Auditoria e Controle e do Controlador Geral. Deverá ser revisado a cada dois anos ou a qualquer momento por critério de conveniência e oportunidade.

Apêndice 1 - OE ADG 1 - Institucionalizar Integralmente o Nível 2 do Modelo IA-CM

Elemento do IA-CM: Todos os elementos

Objetivo: Melhorar a qualidade dos serviços entregues pela Auditoria Geral, mediante alinhamento com as normas internacionais de auditoria estabelecidas no Nível 2 do IA-CM

Prazo final de institucionalização do OE: 31/12/2025

Resultado a ser obtido com o OE implantado: Melhoria da qualidade dos serviços prestados pela Auditoria Geral conforme padrões do Modelo IA-CM - Nível 2

Indicador Estratégico 1: Nível de capacidade organizacional com base no IA-CM

Base de apuração: percentual de atividades essenciais de todos os KPAs do IA-CM relativas ao nível 2 que estão institucionalizadas, calculado com base na seguinte fórmula: quantidade total de atividades essenciais institucionalizadas dividida pela quantidade total de atividades essenciais estabelecidas para o Nível 2 (66 atividades essenciais), o que deverá ser apurado por meio de acompanhamento de progresso dos planos de ação desenvolvidos para cada Atividade essencial.

Comportamento desejado: Maior, Melhor

Linha de base (2022): 44% das Atividades Essenciais (29) institucionalizadas

Meta definida para o indicador estratégico 1: 100% das atividades essenciais do Nível 2 do IA-CM (66 atividades essenciais) institucionalizadas até 2025, sendo, cumulativamente: 2023 - 68% (45 atividades essenciais, sendo 16 - 24% institucionalizadas nesse ano); 2024 - 88% (58 atividades essenciais, sendo 13 - 20% - institucionalizadas nesse ano); e 2025 - 100% (66 atividades essenciais, sendo 8 - 12% institucionalizadas nesse ano).

Indicador Estratégico 2: Nível de Implantação dos Kpa's

Base de apuração: percentual de KPAs do IA-CM relativas ao nível 2 que estão institucionalizados, calculado com base na seguinte fórmula: quantidade total de KPAs institucionalizados dividida pela quantidade total de KPAs estabelecidos para o Nível 2 (10 KPAs), o que deverá ser apurado por meio de acompanhamento de progresso do conjunto dos planos de ação desenvolvidos para cada Atividade essencial relativas a cada um dos KPAs.

Comportamento desejado: Maior, Melhor

Linha de base (2022): 10% dos KPAs (1) institucionalizado

Meta definida para o indicador estratégico 1: 100% dos KPAs do Nível 2 do IA-CM (10) institucionalizados até 2025, sendo, cumulativamente: 2023 - 79% (2 KPAs, sendo 10 % (1) KPA institucionalizado nesse ano); 2024 - % (7 KPAs, sendo 5 - % - institucionalizados nesse ano); e 2025 - % (10 KPAs, sendo 3 - % - institucionalizados nesse ano);

Ações Estratégicas:

| Nº da Ação | Descrição da Ação Estratégica | Linha de base (2022) | Meta de Resultado (ver nota) |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Aprimorar e manter as Auditorias de Conformidade - KPA 2.1 - Auditoria de Conformidade | 78% das atividades essenciais do KPA 2.1 (11 atividades essenciais) institucionalizadas | 2024 - 100% do KPA e 100% das atividades essenciais (14) institucionalizadas até 31/12/2024, sendo 22% (3), institucionalizadas nesse ano 2025 - 100% do KPA e 100% das atividades essenciais (14) institucionalizadas até 31/12/2025, mantidas nesse ano |
| 2 | Aprimorar e manter continuamente a Qualificação de Pessoal - KPA 2.2 - Pessoas Qualificadas Identificadas e Recrutadas | 20% das atividades essenciais do KPA 2.2 (1 atividade essencial) institucionalizadas | 2023 - 60 % (3) das atividades essenciais institucionalizadas nesse ano 2024 - 100% do KPA e 100% (5) das atividades essenciais institucionalizadas até 31/12/2024, sendo 20% (1) institucionalizadas nesse ano 2025 - 100% do KPA e 100% (5) das atividades essenciais institucionalizadas até 31/12/2024, mantidas nesse ano |
| 3 | Aprimorar e manter continuamente as capacidades profissionais - KPA 2.3 - Desenvolvimento Profissional Individual | 20% das atividades essenciais do KPA 2.3 (1 atividade essencial) institucionalizadas | 2023 - 40% (2) das atividades essenciais institucionalizadas nesse ano 2024 - 20% (1) das atividades essenciais institucionalizadas nesse ano 2025 - 100% do KPA e 100% (5) das atividades essenciais institucionalizadas até 31/12/2024, mantidas nesse ano. |
| 4 | Aprimorar e manter o planejamento anual das auditorias- KPA 2.4 - Plano de Auditoria baseado nas prioridades da gestão e das partes interessadas | 38% das atividades essenciais do KPA 2.4 (3 atividades essenciais) institucionalizadas | 2024 - 100% do KPA e 100% (8) das atividades essenciais institucionalizadas até 31/12/2024, sendo 62% (5) institucionalizadas nesse ano 2025 - 100% do KPA e 100% (8) das atividades essenciais institucionalizadas até 31/12/2024, mantidas nesse ano |

| Nº da Ação | Descrição da Ação Estratégica | Linha de base (2022) | Meta de Resultado (ver nota) |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | Aprimorar e manter o alinhamento das auditorias com as normas profissionais - KPA 2.5 - Estrutura de práticas profissionais e de processos | 75% das atividades essenciais do KPA 2.5 (6 atividades essenciais) institucionalizadas | 2024 - 100% do KPA e 100% (8) das atividades essenciais institucionalizadas até 31/12/2024, sendo 25% (2) institucionalizadas nesse ano 2025 - 100% do KPA e 100% (8) das atividades essenciais institucionalizadas até 31/12/2024, mantidas nesse ano |
| 6 | Normatizar, institucionalizar e manter processo de elaboração do Plano de Negócio da Auditoria - KPA 2.6 - Plano de negócio de Auditoria Interna | 0% das atividades essenciais do KPA 2.6 (zero atividade essencial) institucionalizada | 2023 - 100% do KPA e 100% (6) das atividades essenciais institucionalizadas até 31/12/2023, sendo 100% (6) institucionalizadas nesse ano 2024 e 2025 - 100% do KPA e 100% (6) das atividades essenciais institucionalizadas até 31/12/2023, mantidas nesses anos |
| 7 | Normatizar, institucionalizar e manter processo de elaboração do Orçamento Operacional da Auditoria Geral - KPA 2.7 - Orçamento Operacional de Auditoria Interna | 0% das atividades essenciais do KPA 2.7 (zero) institucionalizadas | 2025 - 100% do KPA e 100% (4) das atividades essenciais institucionalizadas até 31/12/2025, sendo 100% (4) institucionalizadas nesse ano |
| 8 | Aprimorar e manter o gerenciamento dentro da atividade de auditoria - KPA 2.8 - Gerenciamento dentro da Atividade de Auditoria Interna | 33% das atividades essenciais do KPA 2.8 (2 atividades essenciais) institucionalizadas | 2023 - 17% (1) das atividades essenciais institucionalizadas nesse ano 2025 - 100% do KPA e 100% (6) das atividades essenciais institucionalizadas até 31/12/2025, sendo 50% (3) institucionalizadas nesse ano |
| 9 | Aprimorar e manter o fluxo de reporte das auditorias - KPA 2.9 - Fluxo de reporte de auditoria estabelecido | 17% das atividades essenciais do KPA 2.9 (1 atividade essencial) institucionalizadas | 2023 - 66% (4) das atividades essenciais institucionalizadas nesse ano 2024 - 100% do KPA e 100% (6) das atividades essenciais institucionalizadas até 31/12/2024, sendo 17% (1) institucionalizadas nesse ano 2025 - 100% do KPA e 100% (6) das atividades essenciais institucionalizadas até 31/12/2024, mantidas nesse ano |
| 10 | Manter o acesso pleno necessário às auditorias - KPA 2.10 - Acesso pleno às informações, aos ativos e às pessoas da organização | 100% das atividades essenciais do KPA 2.10 (4 atividades essenciais) institucionalizadas | 2023 a 2025 - 100% das atividades essenciais do KPA 2.10 (4 atividades essenciais), mantidas até 31/12/2025 |

Nota: metas de resultado definidas com base na Tabela 1 deste documento

Apêndice 2 - OE ADG 2 - Dotar a ADG de infraestrutura tecnológica necessária para as atividades modernizando os equipamentos e expandindo sistemas de suporte às auditorias

Elemento do IA-CM: Cultura e Relacionamento Organizacional

KPA relacionado: KPA 2.8 - Gerenciamento dentro da Atividade de Auditoria Interna - Atividade Essencial 5

Objetivo: Agilizar a execução e a revisão dos trabalhos, ampliar a abrangência dos trabalhos, garantir a padronização dos procedimentos e aprimorar o registro e arquivamento da documentação respectivos

Prazo final de institucionalização do OE: 31/12/2025

Resultado a ser obtido com o OE implantado: Trabalhos mais ágeis, maior abrangência das áreas auditadas e arquivamento da documentação aprimorado

Indicador Estratégico 3: percentual de implantação da infraestrutura necessária

Comportamento desejado: Maior, Melhor

Linha de base (2022): 0% - sem definição do Plano para a dotação da infraestrutura tecnológica

Meta definida para o indicador estratégico 3: 100% das atividades previstas no plano para dotação da infraestrutura tecnológica necessária implementadas até 31/12/2025

Ações Estratégicas:

| Nº da Ação | Descrição da Ação Estratégica | Meta de Resultado -(ver nota) |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11 | Elaborar Plano detalhando as necessidades tecnológicas e os respectivos requisitos e especificações necessários as atividades e atender ao Plano | 2024 - Plano detalhando as necessidades tecnológicas e os respectivos requisitos e especificações necessários as atividades elaborado até 31/12/2024 2025 - Necessidades tecnológicas previstas no plano atendidas até 31/12/2025 |

Apêndice 3 - OE ADG 3 - Automatizar os processos de auditoria, por meio de implantação de sistema informatizado que contemple todas as fases das auditorias

Elemento do IA-CM: Práticas Profissionais

KPA relacionado: KPA 2.5 - Estrutura de práticas profissionais e de processos - Atividade Essencial 7

Objetivo: Agilizar a execução e a revisão dos trabalhos, ampliar a abrangência dos trabalhos, garantir a padronização dos procedimentos e aprimorar o registro e arquivamento da documentação respectivos

Prazo final de institucionalização do OE: 31/12/2024

Resultado a ser obtido com o OE implantado: Trabalhos mais ágeis, maior abrangência das áreas auditadas e arquivamento da documentação aprimorado

Indicador Estratégico 4: percentual de implantação do sistema informatizado de auditoria

Comportamento desejado: Maior, Melhor

Linha de base (2022): 0 (zero) - sem sistema que contemple todas as fases da auditoria

Meta definida para o indicador estratégico 4: Sistema Informatizado de Auditoria Implantado (100%) até 31/12/2024

Ações Estratégicas:

| Nº da Ação | Descrição da Ação Estratégica | Meta de Resultado |
|------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12 | Implantar Sistema Informatizado de Auditoria | 2023 - Estudo dos requisitos para sistema informatizado de auditoria elaborado até 31/12/2023 2024 - Sistema Informatizado de Auditoria Implantado até 31/12/2024 2025 - Sistema Informatizado de Auditoria mantido até 31/12/2025 |

Apêndice 4 - OE ADG 4 - Ampliar e acelerar a capacitação dos servidores

Elemento do IA-CM: Gerenciamento de Pessoas

KPA relacionado: KPA 2.3 - Desenvolvimento profissional individual - Atividade essencial 3

Objetivo: Assegurar que os integrantes do subsistema de auditoria mantenham e aumentem continuamente suas capacidades profissionais

Prazo final de institucionalização do OE: 31/12/2024

Resultado a ser obtido com o OE implantado: Plano Anual de Capacitação implantado, contendo horas mínimas de treinamento e associado aos requisitos de competências necessárias, ampliando a capacidade profissional dos servidores

Indicador Estratégico 4: percentual de institucionalização do Plano Anual de Capacitação

Comportamento desejado: Maior, Melhor

Linha de base (2022): sem Plano Anual de Capacitação atendendo os requisitos do KPA 2.3

Meta definida para o indicador estratégico 4: Plano de Capacitação contendo os requisitos do KPA 2.3 implantado e cumprido (100%) até 31/12/2024

Ações Estratégicas

| Nº da Ação | Descrição da Ação Estratégica | Meta de Resultado - |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 13 | Elaborar e cumprir Plano Anual de Capacitação contendo os requisitos do KPA 2.3 | 2024 - Plano Anual de Capacitação elaborado contendo os requisitos do KPA 2.3 implantado e cumprido até 31/12/2024 2025 - Plano Anual de Capacitação elaborado contendo os requisitos do KPA 2.3 mantido cumprido até 31/12/2025 |

Apêndice 5 - OE ADG 5 - Ampliar o quantitativo de servidores

Elemento do IA-CM: Gerenciamento de Pessoas

KPA relacionado: KPA 2.2 - Pessoas Qualificadas Identificadas e Recrutadas - Atividade 6

Objetivo: Ampliar a capacidade de realização de auditorias pela Auditoria Geral e incrementar a abrangência dos serviços da ADG

Prazo final de institucionalização do OE: 31/12/2024

Resultado a ser obtido com o OE implantado: Maior abrangência dos serviços da ADG

Indicador Estratégico 6: percentual de ampliação do quantitativo de servidores

Comportamento desejado: Maior, Melhor

Linha de base (2022): 55 profissionais alocados diretamente em atividades de execução e revisão de auditorias, sendo: 44 auditores e auditores internos e 11 técnicos na estrutura de revisão (gerência e coordenação)

Meta definida para o indicador estratégico 6: 10 novos profissionais alocados diretamente em atividades de execução e revisão de auditorias (18%) ampliado até 31/12/2024

Ações Estratégicas

| Nº da Ação | Descrição da Ação Estratégica | Meta de Resultado |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 14 | Elaborar estudo para a CGM acerca da necessidade de ampliação dos profissionais da ADG e obter ampliação | 2023 - Estudo para a CGM acerca da necessidade de ampliação dos profissionais da ADG 2024 - 10 novos profissionais alocados diretamente em atividades de execução e revisão de auditorias ampliado até 31/12/2024 2025 - 10 novos profissionais alocados diretamente em atividades de execução e revisão de auditorias ampliado até 31/12/2024, mantido até 31/12/2025 |