

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA AUDITORIA GERAL



Controladora Geral do Município
Rosemary de Azevedo Carvalho Teixeira de Macedo

**Subcontrolador de Auditoria e
Controle**
Guilherme Zenha Silveira

Auditor Geral
Paulo Sérgio Siqueira Bastos

Versão maio 2026

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	4
CAPÍTULO I.....	5
METODOLOGIA ADOTADA.....	5
CAPÍTULO II.....	6
REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS DA AUDITORIA GERAL.....	6
SEÇÃO I.....	6
Propósito.....	6
SEÇÃO II.....	6
Missão.....	6
SEÇÃO III.....	6
Visão.....	6
SEÇÃO IV.....	7
Valores.....	7
CAPÍTULO III.....	7
ESTRATÉGIA GERAL E DIRETRIZ PRINCIPAL PARA DESENVOLVIMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO.....	7
CAPÍTULO IV.....	8
OBJETIVOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS.....	8
SEÇÃO I.....	8
Objetivos Estratégicos.....	8
SEÇÃO II.....	10
Mapa Estratégico.....	10
SEÇÃO III.....	12
Ações Estratégicas.....	12
CAPÍTULO V.....	12
DESENVOLVIMENTO DAS AÇÕES E MONITORAMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO.....	12
SEÇÃO I.....	12
Desenvolvimento das Ações Estratégicas.....	12
SEÇÃO II.....	13
Monitoramento do Plano Estratégico.....	13
SEÇÃO III.....	13
Aprovação e Revisão do Plano Estratégico.....	13
Apêndice 1 - OE ADG 1 - Fortalecer o Relacionamento Organizacional junto à administração municipal.....	14
Apêndice 2 - OE ADG 2 - Incrementar a estrutura de Governança e de Reporte junto à administração municipal.....	17
Apêndice 3 - OE ADG 3 - Fortalecer os serviços prestados para auxílio ao alcance dos objetivos organizacionais da administração municipal.....	20
Apêndice 4 - OE ADG 4 - Aperfeiçoar as práticas profissionais para a realização das auditorias.....	25
Apêndice 5 - OE ADG 5 - Aprimorar o gerenciamento de pessoas.....	31
Apêndice 6 - OE ADG 6 - Aprimorar o gerenciamento do desempenho interno.....	36
Apêndice 7 - Ações Estratégicas que perpassam todos os Objetivos Estratégicos e/ou KPA's.....	43

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 Planejamento Estratégico da Auditoria Geral constitui um instrumento referencial da governança do Subsistema de Auditoria, conforme estabelecido no inciso II do item 8 do Capítulo IV do Estatuto da Auditoria Geral. É previsto como um mecanismo de acompanhamento do cumprimento da estratégia geral definido no Capítulo VI do Plano de Negócio (PNEG) para período de 2026 a 2028 e do alcance dos seus objetivos e resultados.

Nesse sentido, o presente Planejamento Estratégico representa um desdobramento do Plano de Negócio da Auditoria Geral para o período 2026-2028, publicado pela Resolução CGM nº 2132, de 25 de março de 2026, e visa organizar o planejamento e a execução das ações a serem desenvolvidas pelo Subsistema de Auditoria nesse período para o alcance da diretriz geral estabelecida no PNEG, desdobradas em seus objetivos, sendo:

- 1) Manter integralmente normatizados/existentes e institucionalizados 100% dos KPAs (10) e 100% das Atividades Essenciais (66 AE's) do Nível 2 do IA-CM até 31/12/2028;
- 2) Institucionalizar integralmente o nível 3 do IA-CM, sendo para o ciclo deste PNEG: Normatizar 85% das atividades essenciais (99 AE's) até 31/12/2028; e
- 3) Estruturar e atender as ações com participação direta da ADG definidas no Plano Estratégico da CGM-Rio 2025-2028 e no projeto prioritário.

A metodologia adotada para a elaboração do presente Planejamento é apresentada no Capítulo I e os Referenciais Estratégicos são reproduzidos no Capítulo II. A Estratégia Geral para

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.

desenvolvimento do presente Planejamento é definida no Capítulo III.

No capítulo IV, são demonstrados os Objetivos Estratégicos definidos, voltados para o atendimento da diretriz geral estabelecida e definidas, ao todo, 31 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 2028, a Auditoria Geral tenha atingido integralmente as metas definidas no PNEG e os indicadores estratégicos de cada Objetivo Estratégico.

Por meio deste planejamento, espera-se que, ao final de 2028, a Auditoria Geral tenha mantido os requisitos preconizados nas atividades essenciais de cada um dos KPAs estabelecidos para o nível 2 do Modelo IA-CM, estando alinhada com as normas profissionais definidas para esse nível. Espera-se, também, que tenha sido normatizado 85% das atividades essenciais estabelecidas para o Nível 3, aprimorando as suas atividades, e iniciando o caminho rumo à sua futura e integral institucionalização. E, também, que tenha concluído as metas sob sua responsabilidade, previstas no Planejamento Estratégico da CGM-Rio para o período 2025-2028.

CAPÍTULO 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 2025-2028, considerando a Resolução CGM-Rio nº 2.101/2025; e a orientação suplementar emitida em 2012 pelo IIA - *The Institute of Internal Auditors* denominada "Desenvolvendo o Plano Estratégico de Auditoria Interna"; e a Norma 9.2 - Estratégia de Auditoria Interna, das Normas Globais de Auditoria Interna, editadas em 2024 pelo IIA, no que se refere a identificar e analisar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da função de auditoria interna, representando seu alinhamento com a estratégia da CGM-Rio e com os serviços definidos como prioridade de entrega para alcance da visão, nesse período.

A metodologia adotada para a formulação do presente planejamento parte do Plano de Negócio da ADG para o ciclo 2026 a 2028 e consiste nos passos a seguir, relativos ao conhecimento ou definição do(s)/da(s):

- a) Referenciais Estratégicos da Auditoria Geral, compostos pelos: Propósito; Missão; Visão; e Valores;
- b) Estratégia Geral e Diretriz Principal para desenvolvimento do Plano

Estratégico;

- c) Análise Estratégica para nortear os objetivos estratégicos e as ações a serem desenvolvidas, baseada em: Fatores Críticos de Sucesso; e Análise *SWOT* – para identificação dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças;
- d) Objetivos Estratégicos;
- e) Mapa Estratégico;
- f) Ações Estratégicas para os Objetivos Estratégicos;
- g) Diretrizes para desenvolvimento das ações com elaboração de planejamento individual das ações;
- h) Diretrizes para monitoramento do Plano;
- i) Aprovação pelas instâncias superiores e revisão do Plano.

A Análise Estratégica mencionada na alínea “c” é formalizada e detalhada em documento específico, em separado do presente documento.

CAPÍTULO II

REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS 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;
- discrição;
- proatividade; e
- responsabilidade.

CAPÍTULO III

ESTRATÉGIA GERAL E DIRETRIZ PRINCIPAL PARA DESENVOLVIMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO

A Estratégia Geral para o alcance da visão pela Auditoria Geral para o período de 2026-2028 está baseada na sua intenção de 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. E esse **reconhecimento** se dará a partir da melhoria dos seus processos de trabalho para que possam atender integralmente aos dispositivos dos normativos internacionais.

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), que foi estruturado para cumprimento das mencionadas normas internacionais. Além disso, é o modelo aprovado pelo Conselho Nacional de Controle Interno (CONACI) como referencial técnico de autoavaliação e construção de capacidades de auditoria interna pelos seus órgãos membros, conforme Resolução CONACI Nº 006/2019.

A diretriz principal para desenvolvimento do presente Plano Estratégico é orientar e estruturar as ações para alcance da estratégia geral estabelecida no **PNEG**, envolvendo todas as atividades essenciais e KPA's relativos aos níveis 2 e 3 do Modelo IA-CM, representada pelos seguintes

Objetivos Gerais:

- 1) Manter integralmente normatizados/existentes e institucionalizados 100% dos KPAs (10) 100% das Atividades Essenciais (66 AE's) do Nível 2 do IA-CM até 31/12/2028;
- 2) Institucionalizar integralmente o nível 3 do IA-CM, sendo para o ciclo deste PNEG: Normatizar 85% das atividades essenciais (99 AE's) até 31/12/2028; e

- 3) Estruturar e atender as ações com participação direta da ADG definidas no Plano Estratégico da CGM-Rio 2025-2028 e no projeto prioritário.

Para cada um desses objetivos gerais, mantidos os respectivos objetivos adjuntos estabelecidos no Plano de Negócio, foi realizada a Análise Estratégica baseada em: Fatores Críticos de Sucesso; e na Análise *SWOT* – para identificação dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Com base nessa análise, foram definidos os Objetivos Estratégicos e as respectivas Ações Estratégicas a serem desenvolvidas, conforme apresentado no Capítulo IV desse documento.

CAPÍTULO IV

OBJETIVOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS

SEÇÃO I

Objetivos Estratégicos

Com base na Estratégia Geral e nos Objetivos Gerais e Adjuntos definidos no Plano de Negócio 2026-2028, na diretriz geral para elaboração do presente Planejamento, e na análise estratégica, foram estabelecidos **6 Objetivos Estratégicos² (OE's)**, 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 IV do Plano de Negócio. Esses objetivos foram alocados nas três perspectivas adotadas no Planejamento Estratégico das CGM-Rio para 2025-2028, sendo: Órgãos de Governo e Sociedade; Processos Internos; Aprendizado e Crescimento, que tomam por base o modelo *Balanced Scorecard* e que representam o encadeamento lógico de sua estratégia de atuação. Cada perspectiva 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 e da estratégia geral estabelecida no PNEG, conforme a seguir:

Perspectiva Órgãos de Governo e Sociedade

Objetivo Estratégico 1 (OE ADG 1) - Fortalecer o Relacionamento Organizacional junto à administração municipal.

Atuar de forma colaborativa e direta com a alta administração, como membro participante das esferas de discussões estratégicas, para assessorar, de forma independente, as decisões. Inclui manter troca regular de informações com a alta administração e ser informado continuamente sobre as prioridades, mudanças, iniciativas e informações estratégicas. E também coordenar, em nome da gestão, trabalhos desenvolvidos por outros fornecedores internos e externos de serviços de avaliação e de consultoria.

Objetivo Estratégico 2 (OE ADG 2) - Incrementar a estrutura de Governança e de Reporte junto à

administração municipal.

Consolidar canais formais de reporte administrativo e funcional da Auditoria Interna, garantindo comunicação direta com a administração municipal e com a alta gestão, e fortalecer os processos de prestação de contas de gestão pela administração. Inclui o reporte da estrutura organizacional da Auditoria e o fortalecimento dos mecanismos que asseguram sua independência, objetividade e acesso pleno para atuação eficaz.

Perspectiva Processos Internos

Objetivo Estratégico 3 (OE ADG 3) - Fortalecer os serviços prestados para auxílio ao alcance dos objetivos organizacionais da administração municipal.

Manter os serviços existentes, desenvolver novos serviços de avaliação e implantar consultoria, visando apoiar continuamente a administração municipal no alcance de seus objetivos organizacionais.

Objetivo Estratégico 4 (OE ADG 4) - Aperfeiçoar as práticas profissionais para a realização das auditorias.

Manter as práticas profissionais das auditorias sistematizadas e alinhadas com as normas profissionais e aprimorar as práticas existentes para a estrutura da qualidade dos serviços e para a elaboração do Plano Anual de Auditoria, com base nas exposições de risco, incluindo a atualização dos instrumentos referenciais.

Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Objetivo Estratégico 5 (OE ADG 5) - Aprimorar o gerenciamento de pessoas.

Manter continuamente profissionais qualificados e capacitados, e aprimorar a coordenação da força de trabalho, os processos de desenvolvimento individual e a atuação em equipe.

Objetivo Estratégico 6 (OE ADG 6) - Aprimorar o gerenciamento do desempenho interno.

Manter o atendimento das necessidades organizacionais e aprimorar a estruturação de informações relevantes para apoiar a gestão interna da ADG e para medição e reporte do desempenho e dos seus resultados, inclusive quanto ao cumprimento do Plano de Negócio.

Ressalta-se, também, que para definição dos Objetivos Estratégicos buscou-se, ainda, associá-los a cada um dos elementos da auditoria Interna definidos no modelo IA-CM (1 - Serviços e Papéis de Auditoria, 2 - Gestão de Pessoas, 3 - Práticas Profissionais, 4 - Gestão do Desempenho e Prestação de Contas, 5 - Cultura e Relacionamento Organizacional, e 6 - Estrutura de Governança), conforme o seguinte digrama:



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- Rio². O Mapa é a representação gráfica da estratégia, auxiliando o seu entendimento e servindo como orientador para seu alcance, associando os Referenciais Estratégicos e os Objetivos Estratégicos às perspectivas adotadas no modelo da CGM-Rio.

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, como complementares.

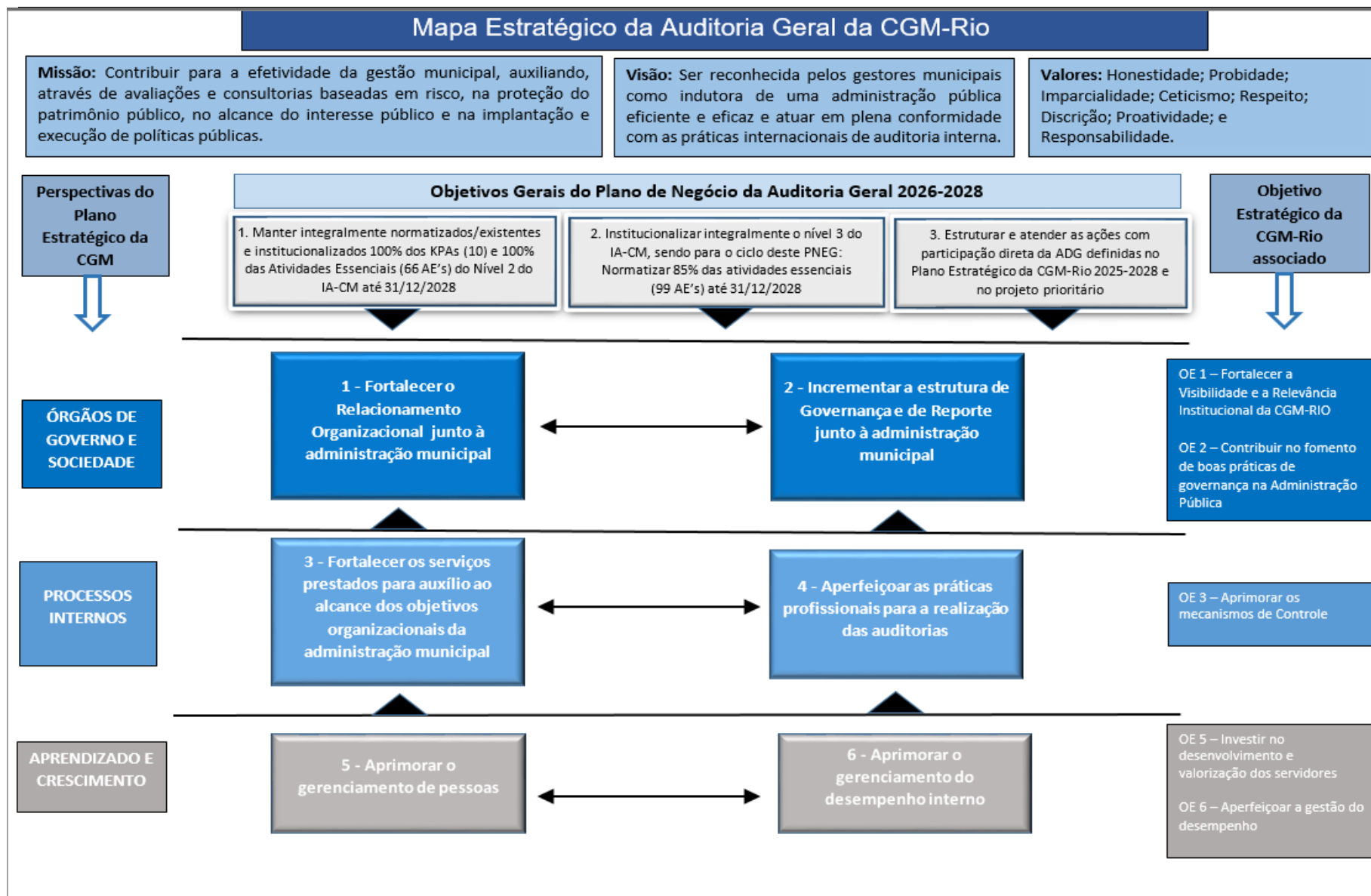
Foi identificado, ainda, o enquadramento dos Objetivos Estratégicos da ADG nas perspectivas apresentadas no Mapa Estratégico da CGM-Rio, considerando como critério a seguinte definição³:

Os quatro primeiros elementos – Serviços e Papéis de Auditoria, Gestão de Pessoas, Práticas Profissionais, e Gestão do Desempenho e Prestação de Contas – referem-se principalmente ao gerenciamento e às práticas da própria atividade da AI. Os dois últimos elementos – Cultura e Relacionamento Organizacional, e Estrutura de Governança – também incluem o relacionamento da atividade da AI com a organização que ela apoia e com os ambientes interno e externo.

O resultado é apresentado a seguir:

² Mapa Estratégico da CGM-Rio consta no Planejamento Estratégico da CGM Rio para 2025-2028, conforme Resolução CGM-Rio nº 2.101, de 17/11/2025.

³ Documento Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM) para o Setor Público - Visão Geral e Guia de Aplicação, 2017 - página 10.



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 no resultado da análise *SWOT* (manutenção das forças, eliminação das fraquezas, implantação das oportunidades e mitigação das ameaças), 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 1 a 7 deste relatório, totalizando **31 Ações Estratégicas**. Para fins de melhor disposição, receberam numeração sequencial crescente, sendo apresentadas a Descrição da Ação Estratégica, a Meta/Produtos e o Cronograma de Resultado.

Destaca-se, ainda, a definição de Ações Estratégicas Estruturantes, que perpassam todos os Objetivos Estratégicos, e Ações para Mitigar as Ameaças Globais. Essas ações estratégicas estão apresentadas no Apêndice 7.

Nos Apêndices 1 a 7, as ações que expressam “normatização” envolvem também a revisão da legislação/norma existente, para os casos em que as atividades já estejam normatizadas.

CAPÍTULO V

DESENVOLVIMENTO DAS AÇÕES E MONITORAMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO

SEÇÃO I

Desenvolvimento das Ações Estratégicas

O desenvolvimento das ações estratégicas definidas, o alcance das respectivas metas/produtos e o atendimento ao cronograma devem ser norteados por um planejamento individual, a ser elaborado por meio de planos de ação que definam e orientem as atividades e os passos detalhados a serem desenvolvidos, os prazos, os respectivos responsáveis e os recursos necessários. Para esse detalhamento, devem ser observadas as informações provenientes da Análise Estratégica realizada para os Fatores Críticos de Sucesso e para a Análise *SWOT* – para identificação dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Cada uma das ações estratégicas definidas será coordenada e acompanhada por responsáveis.

Ressalta-se que, para as ações estratégicas atreladas aos KPA's, deverão ser elaborados planos de ação para cada uma das Atividades Essenciais, definidas no Modelo para cada KPA, de forma que possa ser assegurada a normatização, a institucionalização e a manutenção de cada uma delas, conforme cronogramas internos a serem definidos, e respeitado 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 dos indicadores definidos no PNEG e reproduzidos nos Apêndices deste documento, o 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. Ressalta-se 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 das metas globais previstas.

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 o atual modelo IA-CM, utilizado como base para o presente Plano, constitui a versão revisada em 2017. Por esse modelo, o nível 3 está em conformidade geral com as normas. Com a edição das Normas Globais de Auditoria Interna, de aplicação obrigatória a partir de janeiro de 2025, alguns ajustes podem ser necessários ao 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.

SEÇÃO III

Aprovação e Revisão do Plano Estratégico

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

Apêndice 1 - OE ADG 1 - Fortalecer o Relacionamento Organizacional junto à administração municipal

Elemento do IA-CM: Cultura e Relacionamento Organizacional.

KPA's relacionados: KPA 3.11 e 3.12

Objetivo Específico: Participar das atividades de gestão exercida pela alta administração, como um valioso membro da equipe de gestão, atuando como observador sem assumir responsabilidade de gestão; e compartilhar informações e coordenar as atividades com outros fornecedores internos e externos de serviços de avaliação e de consultoria para garantir a cobertura organizacional adequada e minimizar a duplicação de esforços.

Prazo final de institucionalização do OE: após 2028.

Resultado a ser obtido com o OE até 31/12/2028: Diretrizes e procedimentos definidos e normatizados para informação e comunicação realizados entre o Auditor Geral e a gestão, incluindo consultas para o desenvolvimento do Plano Anual de Auditoria Interna - PAINT- ; participação da Auditoria Geral nos principais comitês/fóruns de gerenciamento, conselhos fiscais, curadores e conselhos consultivos como parte da equipe de gestão; e atuação da Auditoria Geral como representante da gestão e coordenador do trabalho dos auditores externos. E, ainda, normatizada e em funcionamento, a atividade de o Auditor Geral manter-se a par das prioridades da gestão, das mudanças nos processos de negócio e das novas iniciativas. Além disso, diretrizes e procedimentos definidos e normatizados para compartilhamento e coordenação com outros fornecedores de serviços de auditoria, havendo práticas de compartilhamento de informações e de otimização de esforços.

Indicador de desenvolvimento do OE 1 e correlação com os Indicadores Estratégicos definidos na alínea a do capítulo VI do PNEG:

Objetivo Estratégico 1:

* Indicador Estratégico 1 do PNEG - Nível de capacidade organizacional com base no IA- CM - Normatização do Nível 3.

Base de apuração: percentual de Atividades Essenciais dos KPA's relativos ao nível 3 incluídos no Objetivo Estratégico 1 do IA-CM que estão normatizadas, em relação ao total de atividades essenciais previstas para esses KPA's, incluindo comparativo com a meta prevista para cada ano.

* Indicador Estratégico 2 do PNEG - Nível de capacidade organizacional com base no IA- CM - Institucionalização do Nível 3.

Base de apuração: percentual de Atividades Essenciais dos KPA's relativos ao nível 3 incluídos no Objetivo Estratégico 1 do IA-CM que estão institucionalizadas, em relação ao total de atividades essenciais para esses KPA's, incluindo comparativo com a meta prevista para cada ano.

Comportamento desejado: Maior, Melhor.

Ações Estratégicas:

Nº da Ação	Descrição da Ação Estratégica	Relação com o Plano de Negócio	Metas/produtos e cronogramas anuais relevantes
1	<p>Normatizar e Institucionalizar processos para participação nas atividades de gestão da Prefeitura - KPA 3.11 - Componente essencial da equipe de gestão.</p>	<p>Objetivo Geral 2 -</p> <p>Objetivo Adjunto 12</p>	<p>Normatização: 100% das atividades essenciais (8 AE's) normatizadas até 31/12/2028, sendo observado o seguinte cronograma anual: 2027 - 12% (AE 2); 2028 - 88% (7 AE's: 3 a 9).</p> <p>Atividades essenciais envolvidas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. O CAI mantém-se a par das prioridades da gestão, das mudanças nos processos de negócio e das novas iniciativas. 3. A alta gestão compartilha os principais planos da gestão e os relatórios de informação da organização com o CAI (por exemplo, planos estratégicos e de negócios, relatórios financeiros). 4. O CAI compartilha os planos da gestão e as questões-chave da organização com a equipe da atividade de AI. 5. O CAI participa e contribui, conforme o caso, nos principais comitês/fóruns de gerenciamento como parte da equipe de gestão da organização. 6. O CAI incentiva o envolvimento da equipe de auditoria interna nos principais comitês organizacionais, conforme o caso. 7. A alta gestão é consultada e contribui para o desenvolvimento dos planos de auditoria interna. 8. Informações relativas aos planos e às atividades da AI são trocadas regularmente com a gerência sênior. 9. A atividade de AI estabelece uma relação de trabalho e coordena o trabalho dos auditores externos em nome da gestão. <p>Institucionalização: 12% das atividades essenciais (1 AE) institucionalizadas até 31/12/2028; e 88% das atividades essenciais (7 AE's) institucionalizadas após 2028.</p>

Nº da Ação	Descrição da Ação Estratégica	Relação com o Plano de Negócio	Metas/produtos e cronogramas anuais relevantes
2	<p>Normatizar e Institucionalizar processos para coordenação com outros fornecedores de serviços de auditoria - KPA 3.12 - Coordenação com outros grupos de revisão.</p>	<p>Objetivo Geral 2 - Objetivo Adjunto 13</p>	<p>Normatização: 100% das atividades essenciais (5 AE's: 2 a 6) normatizadas em 2027.</p> <p>Atividades essenciais envolvidas:</p> <p>2. Identificar os fornecedores relevantes, internos e externos, de serviços de avaliação e de consultoria para a organização, incluindo as funções de risco e de controle na primeira e na segunda linhas de defesa dentro da organização.</p> <p>3. Identificar as áreas em que compartilhar planos, informações e resultados das atividades possa ser benéfico.</p> <p>4. Desenvolver processos/mecanismos para compartilhar informações, comunicar e coordenar questões de interesse mútuo.</p> <p>5. Estabelecer um processo consistente para apoiar sua base de confiança, onde a atividade de AI considera a confiança no trabalho de outros prestadores de serviços de avaliação e de consultoria.</p> <p>6. Articular relações regulares de trabalho com o auditor externo da organização para compartilhar planos e para incentivar a complementariedade do trabalho da atividade de AI com a do auditor externo.</p> <p>Institucionalização: 100% das atividades essenciais (5 AE's) institucionalizadas até 31/12/2028.</p>

Apêndice 2 - OE ADG 2 - Incrementar a estrutura de Governança e de Reporte junto à administração municipal

Elemento do IA-CM: Estruturas de Governança.

KPA's relacionados: KPA 2.9; KPA 2.10; e KPA 3.15

Objetivo Específico: Manter os canais formais de reporte (administrativo e funcional) para a atividade de Auditoria Interna; Manter a autoridade da ADG para obter acesso a todas as informações, aos ativos e às pessoas que sejam necessárias para executar suas funções; e Fortalecer a independência do Auditor Geral estabelecendo um relacionamento de reporte funcional e administrativo direto à alta administração e garantir o acesso pleno às informações; e Remodelagem do processo de prestação de contas anual dos gestores dos órgãos e entidade e da avaliação pela Auditoria Geral, de forma a torná-lo mais eficiente, eficaz e efetivo, através da automação das peças processuais, facilitando o preenchimento dos gestores, validação e confirmação de dados pré-preenchidos baseados nos sistemas de controle SIAFIC e ERGON.

Prazo final de institucionalização do OE: após 2028.

Resultado a ser obtido com o OE até 31/12/2028: Canais de reporte mantidos; acesso mantido a todas as informações, aos ativos e às pessoas que sejam necessárias para executar suas funções; e Diretrizes e procedimentos definidos e normatizados para relacionamento de reporte funcional direto do chefe da auditoria interna à alta administração no estatuto da AI. E para que o chefe da auditoria interna se encontre regularmente e se comunique diretamente com a alta administração; e processo de prestação de contas de ordenador de despesa reformulado.

Indicador de desenvolvimento do OE 2 e correlação com os Indicadores Estratégicos definidos na alínea a do capítulo VI do PNEG:

Objetivo Estratégico 2:

* Indicador Estratégico 3 do PNEG - Nível de capacidade organizacional com base no IA- CM - Acompanhamento Interno da Manutenção do Nível 2.

Base de apuração: percentual de Atividades Essenciais dos KPA's relativos ao nível 2 incluídos no Objetivo Estratégico 2 do IA-CM que foram validadas pelo acompanhamento interno como mantidas, em relação ao total de atividades essenciais para esses KPA's, incluindo comparativo com a meta prevista para cada ano.

* Indicador Estratégico 1 do PNEG - Nível de capacidade organizacional com base no IA- CM - Normatização do Nível 3.

Base de apuração: percentual de Atividades Essenciais dos KPA's relativos ao nível 3 incluídos no Objetivo Estratégico 2 do IA-CM que estão normatizadas, em relação ao total de atividades essenciais previstas para esses KPA's, incluindo comparativo com a meta prevista para cada ano.

* Indicador Estratégico 2 do PNEG - Nível de capacidade organizacional com base no IA- CM - Institucionalização do Nível 3.

Base de apuração: percentual de Atividades Essenciais dos KPA's relativos ao nível 3 incluídos no Objetivo Estratégico 2 do IA-CM que estão institucionalizadas, em relação ao total de atividades essenciais para esses KPA's, incluindo comparativo com a meta prevista para cada ano.

Comportamento desejado: Maior, Melhor.

Ações Estratégicas:

Nº da Ação	Descrição da Ação Estratégica	Relação com o Plano de Negócio	Metas/produtos e cronogramas anuais relevantes
3	Manter o fluxo de reporte das auditorias - KPA 2.9 - Fluxo de reporte de auditoria estabelecido.	Objetivo Geral 1	<p>100% das atividades essenciais do KPA 2.9 (6) mantidas como existentes/normatizadas e institucionalizadas até 31/12/2028.</p> <p>Atividades essenciais envolvidas:</p> <p>2. Elaborar um estatuto ou outro documento que defina formalmente o propósito, a autoridade e a responsabilidade da atividade de AI.</p> <p>3. Certificar-se de que a alta administração e/ou o conselho, se aplicável, aprovem formalmente o estatuto.</p> <p>4. Adotar uma declaração de missão e/ou visão para a atividade de AI.</p> <p>5. Informar o propósito, a autoridade e a responsabilidade da atividade de AI para toda a organização.</p> <p>6. Certificar-se de que o CAI se reporta administrativa e funcionalmente ao nível da organização, o que permite que as atividades de AI atendam às suas responsabilidades.</p> <p>7. Revisar e atualizar o estatuto regularmente e obter aprovação da alta administração ou do conselho.</p>
4	Manter o acesso pleno necessário às auditorias - KPA 2.10 - Acesso pleno às informações, aos ativos e às pessoas da organização.	Objetivo Geral 1	<p>100% das atividades essenciais do KPA 2.10 (4) mantidas como existentes/normatizadas e institucionalizadas até 31/12/2028.</p> <p>Atividades essenciais envolvidas:</p> <p>2. Incluir no regimento autoridade para a atividade de AI obter acesso a todas as informações da organização, aos ativos e às pessoas que forem necessárias para executar suas funções.</p> <p>3. Estabelecer uma política relacionada à autoridade específica da atividade de AI com respeito ao acesso total, livre e irrestrito aos registros da organização, às propriedades físicas e ao pessoal,</p>

Nº da Ação	Descrição da Ação Estratégica	Relação com o Plano de Negócio	Metas/produtos e cronogramas anuais relevantes
			<p>relacionados a qualquer operação da organização.</p> <p>4. Estabelecer procedimentos para acessar formalmente tais registros, propriedades físicas e pessoal, relacionados a qualquer operação da organização.</p> <p>5. Estabelecer procedimentos para seguir quando o gestor decide não divulgar documentos necessários aos trabalhos de auditoria interna.</p>
5	<p>Normalizar os processos para informação direta à alta administração 3.15 - CAI Informa à autoridade de mais alto nível.</p>	<p>Objetivo Geral 2</p> <p>Objetivo Adjunto 14</p>	<p>Normalização: 100% das atividades essenciais (2 AE's: 2 e 3) normatizadas em 2028.</p> <p>Atividades essenciais envolvidas:</p> <p>2. Refletir o relacionamento de reporte funcional direto do chefe da auditoria interna ao conselho e de reporte administrativo direto à alta administração ou ao conselho no estatuto da AI.</p> <p>3. Assegurar que o chefe da auditoria interna se encontre regularmente e se comunique diretamente com a alta administração e com o conselho, se aplicável.</p> <p>Institucionalização: 100% das atividades essenciais (2 AE's) institucionalizadas após 2028.</p>
6	<p>Automatizar prestação de contas do ordenador da despesa - KPA 2.9</p>	<p>Objetivo Geral 3</p> <p>Objetivo Adjunto 1</p>	<p>2026 - Estudo para estruturar a automação;</p> <p>2027 - Versão 1.0 (piloto) em funcionamento; e</p> <p>2028 - Versão 2.0 em funcionamento.</p>

Observação: KPA's 3.13 e 3.14 não possuem ações previstas para o período do Plano de Negócio 2026-2028, não sendo, portanto, abordados neste Objetivo Estratégico.

Apêndice 3 - OE ADG 3 - Fortalecer os serviços prestados para auxílio ao alcance dos objetivos organizacionais da administração municipal

Elemento do IA-CM: Serviços e Papéis da Auditoria Interna.

KPA'S relacionados: KPA 2.1; KPA 3.1; e KPA 3.2

Objetivo Específico: Melhorar a qualidade dos serviços entregues pela Auditoria Geral, mediante alinhamento com as normas internacionais de auditoria estabelecidas no Nível 2 e no Nível 3 do IA-CM e o auxílio para o alcance dos objetivos organizacionais da administração municipal: Realizar auditorias de conformidade aderentes integralmente às normas profissionais internacionais relativas ao Nível 2 do Modelo IA-CM; Realizar Auditorias de desempenho /*value-for-money* aderentes integralmente ao Nível 3 do Modelo IA-CM, provendo avaliações e relatos sobre a eficiência, a eficácia e a economicidade de operações, de atividades ou de programas; ou executando auditoria sobre governança, gestão de risco e controles; e Realizar Serviços de Consultoria aderentes integralmente ao Nível 3 do Modelo IA-CM, provendo análises de situações e/ou fornecendo aconselhamento e treinamento aos gestores, agregando valor sem que o auditor interno assuma responsabilidade de gestão.

Prazo final de institucionalização do OE: após 2028.

Resultado a ser obtido com o OE até 31/12/2028: Auditorias de Conformidade mantidas; Diretrizes e procedimentos definidos e normatizados, possibilitando a padronização e sistematização na realização da auditorias de desempenho/*value for money* e de Consultorias, e realização de Auditorias de desempenho /*value-for-money* e Consultoria, com emissão de relatórios comunicando o resultado.

Indicador de desenvolvimento do OE 3 e correlação com os Indicadores Estratégicos definidos na alínea a do capítulo VI do PNEG:

Objetivo Estratégico 3:

* Indicador Estratégico 3 do PNEG - Nível de capacidade organizacional com base no IA- CM - Acompanhamento Interno da Manutenção do Nível 2.

Base de apuração: percentual de Atividades Essenciais dos KPA's relativos ao nível 2 incluídos no Objetivo Estratégico 3 do IA-CM que foram validadas pelo acompanhamento interno como mantidas, em relação ao total de Atividades Essenciais para esses KPA's, incluindo comparativo com a meta prevista para cada ano (100%)

* Indicador Estratégico 1 do PNEG - Nível de capacidade organizacional com base no IA- CM - Normatização do Nível 3.

Base de apuração: percentual de Atividades Essenciais dos KPA's relativos ao nível 3 incluídos no Objetivo Estratégico 3 do IA-CM que estão normatizadas, em relação ao total de Atividades Essenciais previstas para esses KPA's, incluindo comparativo com a meta prevista para cada ano.

* Indicador Estratégico 2 do PNEG - Nível de capacidade organizacional com base no IA- CM - Institucionalização do Nível 3.

Base de apuração: percentual de Atividades Essenciais dos KPA's relativos ao nível 3 incluídos no Objetivo Estratégico 3 do IA-CM que estão institucionalizadas, em relação ao total de Atividades Essenciais para esses KPA's, incluindo comparativo com a meta prevista para cada ano.

* Indicador Estratégico 5 - Percentual de recomendações de auditoria implementadas.

Base de apuração: percentual de recomendações de auditoria implementadas em relação ao total de recomendações de auditoria emitidas.

Comportamento desejado: Maior, Melhor.

Ações Estratégicas:

Nº da Ação	Descrição da Ação Estratégica	Relação com o Plano de Negócio	Metas/ produtos e cronogramas anuais relevantes
7	Manter as Auditorias de Conformidade - KPA 2.1 - Auditoria de Conformidade.	Objetivo Geral 1	<p>100% das atividades essenciais do KPA 2.1 (14) mantidas como existentes/normatizadas e institucionalizadas até 31/12/2028</p> <p>Atividades essenciais envolvidas:</p> <p>2. Incluir no estatuto/regulamento da auditoria interna a natureza dos serviços de avaliação fornecidos à organização.</p> <p>3. Planejar a auditoria.</p> <p>3.1. Comunicar-se com os gestores (por exemplo, por meio de uma carta de compromisso de auditoria).</p> <p>3.2. Identificar as autoridades/critérios relevantes.</p> <p>3.3. Obter aceitação, por parte dos gestores, dos critérios de auditoria.</p> <p>3.4. Documentar a estrutura de controle.</p> <p>3.5. Identificar e avaliar os riscos específicos da auditoria e revisar os controles-chave.</p> <p>3.6. Identificar objetivos de auditoria, escopo e metodologia (incluindo método de amostragem).</p> <p>3.7. Desenvolver o plano detalhado de auditoria.</p> <p>4. Executar a auditoria.</p> <p>4.1. Aplicar os procedimentos específicos de auditoria.</p> <p>4.2. Documentar os procedimentos executados e seus resultados.</p> <p>4.3. Avaliar as informações obtidas.</p> <p>4.4. Chegar a conclusões específicas e elaborar recomendações.</p>

			<p>5. Comunicar os resultados da auditoria.</p> <p>5.1. Preparar o relatório ou outro mecanismo para comunicar os resultados da auditoria.</p> <p>5.2. Estabelecer e manter um sistema de monitoramento do atendimento das recomendações pelo gestor (por exemplo, processo de follow-up para avaliar se as ações tomadas pelos gestores foram efetivamente implementadas ou se a gestão aceitou o risco de não tomar nenhuma ação).</p> <p>Produto específico definido na alínea "b" do Capítulo VI do PNEG:</p> <p>Item 3 - Relatórios periódicos com informações e indicadores sobre a incidência e sobre a correção ou não das recomendações de auditoria pelos órgãos e entidades integrantes da Administração Pública Municipal.</p>
8	<p>Normalizar e institucionalizar as Auditorias de desempenho/value-for-money - KPA 3.1 - Auditorias de desempenho/value-for-money.</p>	<p>Objetivo Geral 2 -</p> <p>Objetivo Adjunto 2</p>	<p>Normatização: 100% das atividades essenciais (11 AE's) normatizadas até 31/12/2028, observado o seguinte cronograma anual: 2026 - 9% (1 - AE 2); 2027 - 82% (9 AE's: 3.1 a 3.5 e 4.1 a 4.3 e 5.1); 2028 - 9% (1 - AE 5.2).</p> <p>Atividades essenciais envolvidas:</p> <p>2. Incluir no estatuto/regulamento da auditoria interna a natureza dos serviços de avaliação fornecidos à organização e revisá-lo, se necessário.</p> <p>3 - Planejar os trabalhos de auditoria interna:</p> <p>3.1 Comunicar-se com os gestores."</p> <p>3.2 Entender o objeto da auditoria, o ambiente em que está inserido, os objetivos do negócio, etc.</p> <p>3.3 Identificar e avaliar os riscos específicos da auditoria.</p> <p>3.4 Determinar os objetivos, escopo, critérios e abordagem da auditoria.</p> <p>3.5 Desenvolver o plano detalhado de auditoria.</p> <p>4 - Executar a auditoria:</p> <p>4.1 Aplicar os testes específicos de auditoria ou as metodologias que sejam relevantes para alcançar os objetivos de auditoria."</p> <p>4.2 Chegar a conclusões específicas e elaborar recomendações.</p>

			<p>4.3 Prover avaliação geral e/ou conclusões sobre os resultados do trabalho de auditoria.</p> <p>5 - Comunicar os resultados da auditoria:</p> <p>5.1 Preparar o relatório ou outro mecanismo para comunicar os resultados dos trabalhos de auditoria."</p> <p>5.2 Estabelecer e manter um sistema para monitorar o atendimento dos resultados comunicados à gestão (por exemplo, um processo de follow-up para assegurar que as ações tomadas pelos gestores foram efetivamente implementadas ou se a gestão aceitou o risco de não tomar nenhuma ação).</p> <p>Institucionalização: 91% das atividades essenciais (10 AE's) institucionalizadas até 31/12/2028; e 9% das atividades essenciais (1 AE) institucionalizadas após 2028.</p>
9	<p>Normalizar e Institucionalizar os Serviços de Consultoria - KPA 3.2 - Serviços de Consultoria.</p>	<p>Objetivo Geral 2 -</p> <p>Objetivo Adjunto 3</p>	<p>Normalização: 100% das atividades essenciais (10 AE's) normalizadas até 31/12/2027, observado o seguinte cronograma anual: 2026 - 30% (3 AE's: 2 a 4); 2027 - 70% (7 AE's: 5, 6 e 7.1 a 7.5).</p> <p>Atividades essenciais envolvidas:</p> <p>2. Incluir no estatuto / regulamento da auditoria interna a competência de realizar serviços consultivos e especificar seus tipos.</p> <p>3. Desenvolver políticas e procedimentos apropriados para condução de serviços consultivos.</p> <p>4. Assegurar que o chefe da auditoria interna (CAI) retenha a prerrogativa de estabelecer as técnicas de auditoria e o direito de comunicar à alta administração quando a natureza e a materialidade ou os resultados signifiquem riscos significativos à organização.</p> <p>5. Implementar práticas para se certificar de que a independência e a objetividade dos auditores internos não sejam comprometidas, e, caso ocorra, certificar-se de que a apropriada divulgação seja feita.</p>

			<p>6. Certificar-se de que auditores internos tenham o devido zelo profissional ao conduzir os serviços consultivos.</p> <p>7 - Para cada serviço consultivo:</p> <p>7.1 Determinar a metodologia e o tipo de serviço consultivo; por exemplo: será combinado com trabalhos de avaliação ou será executado separadamente</p> <p>7.2 Informar os gestores e obter acordo sobre os princípios e a abordagem que a atividade de AI empregará ao executar e ao relatar sobre o serviço consultivo.</p> <p>7.3 Obter garantia de que a gestão/administração será responsável pelas decisões e/ou ações tomadas como resultado das recomendações decorrentes dos serviços de consultoria.</p> <p>7.4 Executar o serviço consultivo.</p> <p>7.5 Comunicar os resultados do serviço consultivo.</p> <p>Institucionalização: 100% das atividades essenciais (10 AE's) institucionalizadas até 31/12/2028.</p>
--	--	--	---

Apêndice 4 - OE ADG 4 - Aperfeiçoar as práticas profissionais para a realização das auditorias

Elemento do IA-CM: Práticas Profissionais.

KPA's relacionados: KPA 2.4; KPA 2.5; KPA 3.6 e KPA 3.7

Objetivo Específico: Dar continuidade à realização do Plano Anual de Auditoria baseado em consultas com a gestão e/ou com outras partes interessadas (*stakeholders*); manter as estruturas profissionais de auditoria integralmente às normas profissionais internacionais relativas ao Nível 2 do Modelo IA-CM; Avaliar os riscos sistematicamente e focar as prioridades do Plano Anual de Auditoria Interna - PAINT nas exposições de risco de toda a Prefeitura; Estabelecer e manter processos para, continuamente, monitorar, avaliar e melhorar a eficácia da atividade de AI, por meio de monitoramento interno contínuo do desempenho da atividade de AI e de avaliações de qualidade periódicas, internas e externas; e Sustentar a validade e a eficácia das auditorias com instrumentos referenciais atualizados ao ambiente de atuação.

Prazo final de institucionalização do OE: Após 2028.

Resultado a ser obtido com o OE até 31/12/2028: Plano Anual de Auditoria realizado baseado em consultas com a gestão e/ou com outras partes interessadas (*stakeholders*), e executado conforme planejado; Estruturas profissionais de auditoria mantidas, atendendo integralmente às normas profissionais internacionais relativas ao Nível 2 do Modelo IA-CM; Diretrizes e procedimentos definidos e normatizados para elaboração do planejamento anual das auditorias baseado em riscos; Diretrizes e procedimentos definidos e normatizados e em funcionamento para a melhoria contínua da eficácia da auditoria, por meio de estrutura de qualidade; e todos os Instrumento Referenciais atualizados.

Indicador de desenvolvimento do OE 4 e correlação com os Indicadores Estratégicos definidos na alínea a do capítulo VI do PNEG:

Objetivo Estratégico 4:

* Indicador Estratégico 3 do PNEG - Nível de capacidade organizacional com base no IA- CM - Acompanhamento Interno da Manutenção do Nível 2.

Base de apuração: percentual de Atividades Essenciais dos KPA's relativos ao nível 2 incluídos no Objetivo Estratégico 4 do IA-CM que foram validadas pelo acompanhamento interno como mantidas, em relação ao total de Atividades Essenciais para esses KPA's, incluindo comparativo com a meta prevista para cada ano (100%).

* Indicador Estratégico 1 do PNEG - Nível de capacidade organizacional com base no IA- CM - Normatização do Nível 3.

Base de apuração: percentual de Atividades Essenciais dos KPA's relativos ao nível 3 incluídos no Objetivo Estratégico 4 do IA-CM que estão normatizadas, em relação ao total de Atividades Essenciais previstas para esses KPA's, incluindo comparativo com a meta prevista para cada ano.

* Indicador Estratégico 2 do PNEG - Nível de capacidade organizacional com base no IA- CM - Institucionalização do Nível 3.

Base de apuração: percentual de Atividades Essenciais dos KPA's relativos ao nível 3 incluídos no Objetivo Estratégico 4 do IA-CM que estão institucionalizadas, em relação ao total de Atividades Essenciais para esses KPA's, incluindo comparativo com a meta prevista para cada ano.

* Indicador Estratégico 4 - Cumprimento do Plano Anual de Auditoria.

Base de apuração: percentual de auditorias realizadas em função do total de auditorias previstas no PAINT.

Comportamento desejado: Maior, Melhor.

Ações Estratégicas:

Nº da Ação	Descrição da Ação Estratégica	Relação com o Plano de Negócio	Metas/ produtos e cronogramas anuais relevantes
10	Manter o planejamento anual das auditorias-KPA 2.4 - Plano de Auditoria baseado nas prioridades da gestão e das partes interessadas.	Objetivo Geral 1	<p>100% das atividades essenciais do KPA 2.4 (8) mantidas como existentes/normatizadas e institucionalizadas até 31/12/2028.</p> <p>Atividades essenciais envolvidas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Identificar todos os objetos de auditoria da organização e documentar o universo de auditoria. 3. Em colaboração com a alta administração e/ou outros interessados (<i>stakeholders</i>), determinar o período a ser coberto pelo plano (ou seja, anual, plurianual ou uma combinação). 4. Por meio de consultas à alta administração e/ou a outras partes interessadas - <i>stakeholders</i> identificar as áreas/temas considerados prioritários a serem abordados pela atividade de AI (por exemplo, altos funcionários do governo ou auditores externos). 5. Identificar os trabalhos de auditoria, incluindo auditorias periódicas, a serem inseridas no plano e que outros serviços a atividade de AI fornecerá à organização. 6. Determinar os objetivos e o escopo para cada trabalho de auditoria, assim como para quaisquer outros serviços, se for o caso. 7. Determinar os recursos globais exigidos (humanos, financeiros, materiais) para realizar o plano e incluir o montante de recursos para cada trabalho de auditoria, para outros serviços a serem prestados, e quaisquer recursos adicionais que possam ser exigidos para responder a outras prioridades da gestão e/ou das partes interessadas (<i>stakeholders</i>) que possam surgir durante o período coberto pelo plano. 8. Determinar a combinação de capacidades de recursos humanos exigida para realizar o plano (de dentro da atividade de AI ou por meio de colaboração ou terceirização). 9. Obter a aprovação da alta administração e/ou do Conselho para o plano e para os recursos requeridos a fim de implementá-lo. <p>Produto específico definido na alínea "b" do Capítulo VI do PNEG:</p> <p>Item 2 - Relatório Anual de desempenho da Auditoria Geral quanto ao cumprimento de seu Plano Anual de Auditoria Interna - PAINT.</p>

Nº da Ação	Descrição da Ação Estratégica	Relação com o Plano de Negócio	Metas/produtos e cronogramas anuais relevantes
11	Manter as práticas profissionais sistematizadas e alinhadas com as normas profissionais - KPA 2.5 - Estrutura de práticas profissionais e de processos.	Objetivo Geral 1	<p>100% das atividades essenciais do KPA 2.5 (8) mantidas como existentes/normatizadas e institucionalizadas até 31/12/2028.</p> <p>Atividades essenciais envolvidas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Reconhecer o caráter obrigatório da Definição de Auditoria Interna, do Código de Ética e das Normas no Regulamento Interno da auditoria. 3. Desenvolver políticas relevantes para a atividade de AI (por exemplo, para recursos humanos, para gestão da informação e para finanças). 4. Desenvolver orientações gerais para a elaboração do programa de trabalho da AI. 5. Documentar os processos vigentes para a elaboração do programa de trabalho. 6. Documentar os processos vigentes para planejar, para executar e para relatar os resultados dos trabalhos de auditoria individuais, incluindo a comunicação com a gerência. 7. Desenvolver metodologias, procedimentos e ferramentas padronizados a serem utilizados pela atividade de AI para planejar, para executar e para relatar os resultados do trabalho de auditoria, incluindo as diretrizes dos papéis de trabalho. 8. Implementar os processos necessários para assegurar a qualidade dos trabalhos individuais de auditoria. 9. Estabelecer e manter um sistema para monitorar o andamento dos resultados comunicados à administração (por exemplo, um processo de acompanhamento para garantir que as ações de gerenciamento tenham sido efetivamente implementadas ou a administração aceitou o risco de não agir). <p>Produtos específicos definidos na alínea "b" do Capítulo VI do PNEG:</p> <p>Item 5 - Relatório Anual de Desempenho do PGMQ, contendo com os resultados consolidados do Programa e a análise dos indicadores gerenciais e de desempenho definidos no Manual do PGMQ; e</p> <p>Item 7 - Relatórios periódicos de acompanhamento do desenvolvimento das Políticas Relevantes de Suporte à Auditoria Geral.</p>

Nº da Ação	Descrição da Ação Estratégica	Relação com o Plano de Negócio	Metas/produtos e cronogramas anuais relevantes
12	<p>Normalizar o planejamento anual das auditorias baseado em riscos - KPA 3.6 - Planos de auditoria baseados em riscos.</p>	<p>Objetivo Geral 2 - Objetivo Adjunto 7</p>	<p>Normalização: 100% das atividades essenciais (12 AE's: 2 a 4; 5.1 a 5.6; 6 a 8) normalizadas em 2028.</p> <p>Atividades essenciais envolvidas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Consultar a alta administração e o conselho para entender sua percepção dos riscos do ambiente e da organização. 3. Considerar a estrutura de gerenciamento de risco da organização, se estabelecida. 4. Entender as metas e os objetivos estratégicos da organização para alinhar adequadamente o plano de auditoria e de serviços a eles. 5. Conduzir uma avaliação periódica de riscos: <ol style="list-style-type: none"> 5.1 Atualizando o universo da auditoria. 5.2 Identificando os objetos de auditoria em que a exposição ao risco é mais elevada. 5.3 Determinando a probabilidade de que o risco identificado possa tornar-se uma deficiência significativa ou penetrante, impactando no atingimento dos objetivos da entidade. 5.4 Identificando as respostas aos riscos postas em prática ou as ações tomadas pela administração para lidar com tais riscos. 5.5 Identificando a necessidade de respostas adicionais ou diferentes aos riscos. 5.6 Considerando indicadores de fraude. 6. Incluir como trabalhos a serem realizados, no plano periódico, os objetos de auditoria em que a exposição ao risco para a organização seja alta e/ou em que as respostas aos riscos da gestão não sejam consideradas adequadas. 7. Obter da alta administração e/ou do Conselho a aprovação do plano. 8. Revisar e ajustar o plano da AAI, como e quando necessário, em resposta a mudanças nos negócios, nos riscos, nas operações, nos programas, nos sistemas e nos controles da organização. <p>Institucionalização: 100% das atividades essenciais (12 AE's) institucionalizadas após 2028.</p>

Nº da Ação	Descrição da Ação Estratégica	Relação com o Plano de Negócio	Metas/produtos e cronogramas anuais relevantes
13	<p>Normatizar e Institucionalizar processos de melhoria contínua da eficácia da atividade da Auditoria interna - KPA 3.7 - Estrutura de gestão da qualidade.</p>	<p>Objetivo Geral 2 - Objetivo Adjunto 8</p>	<p>Normatização: 83% das atividades essenciais (10 AE's) normatizadas até 31/12/2028, sendo observado o seguinte cronograma anual: 2026 - 25% (3 AE's: 2, 3 e 4); 2027 - 50% (6 AE's: 5, 6.1, 6.2, 6.3; 6.6 e 7); 2028 - 8% (AE 6.5); e 17% das atividades essenciais (2 AE's: 6.4 e 6.7) normatizadas após 2028.</p> <p>Atividades essenciais envolvidas:</p> <p>2. Desenvolver políticas, práticas e procedimentos, incluindo aqueles alavancados pela tecnologia, que contribuam para a melhoria contínua da atividade de AI.</p> <p>3. Desenvolver e documentar os papéis e as responsabilidades para a realização, a revisão e a aprovação dos produtos de trabalho de auditoria interna em cada fase do processo de trabalho da auditoria.</p> <p>4. Implementar e manter um programa de garantia e de melhoria de qualidade, que inclua monitoramento interno contínuo, bem como avaliações periódicas da qualidade, internas e externas.</p> <p>5. Desenvolver sistemas e procedimentos para monitorar e relatar o programa de garantia e de melhoria de qualidade.</p> <p>6 - Desenvolver sistemas e procedimentos para monitorar e relatar o desempenho e a eficácia da atividade de AI, incluindo:</p> <p>6.1 Conformidade com a Definição de Auditoria Interna, com o Código de Ética e com as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (Normas).</p> <p>6.2 Adequação ao Regimento Interno da auditoria, aos objetivos, às políticas e aos procedimentos.</p> <p>6.3 Adequação da relação de reporte da atividade de AI.</p> <p>6.4 Contribuição para a governança, para o gerenciamento de riscos e para os processos de controle da organização.</p> <p>6.5 Conformidade com as leis aplicáveis, com os regulamentos e com as normas governamentais ou industriais.</p> <p>6.6 Eficácia das atividades de melhoria contínua e adoção de práticas de liderança.</p> <p>6.7 Se a atividade AI agrega valor e melhora as operações da organização.</p> <p>7. Desenvolver sistemas e processos para acompanhar a implementação das recomendações feitas para</p>

Nº da Ação	Descrição da Ação Estratégica	Relação com o Plano de Negócio	Metas/produtos e cronogramas anuais relevantes
			<p>melhorar a eficácia e o desempenho da atividade de AI e sua conformidade com as Normas.</p> <p>Institucionalização: 75% das atividades essenciais (9 AE's) institucionalizadas até 31/12/2028; e 25% das atividades essenciais (3 AE's) institucionalizadas após 2028.</p>
14	Manter Atualizados os Instrumentos Referenciais da Auditoria Geral - KPA's 2.5 - Estrutura de práticas profissionais e de processos e 3.7 - Estrutura de gestão da qualidade.	Objetivo Geral 3 - Objetivo Adjunto 3	<p>2026 - Atualização de 4 instrumentos referenciais da Auditoria Geral.</p> <p>2027 - Atualização de 4 instrumentos referenciais da Auditoria Geral.</p> <p>2028 - Atualização de 4 instrumentos referenciais da Auditoria Geral.</p>

Apêndice 5 - OE ADG 5 - Aprimorar o gerenciamento de pessoas

Elemento do IA-CM: Gerenciamento de Pessoas.

KPA's relacionados: KPA 2.2; KPA 2.3; KPA 3.3; KPA 3.4 e KPA 3.5

Objetivo Específico: Prover a Auditoria Geral com pessoal profissionalmente qualificado, atrair pessoas com competências necessárias e habilidades relevantes, e reter os indivíduos que tenham demonstrado um nível mínimo de competência; Assegurar que os integrantes do subsistema de auditoria mantenham e aumentem continuamente suas capacidades profissionais; Coordenar o desenvolvimento do Plano Anual de Auditoria – PAINT para os níveis de recursos humanos autorizados com métodos apropriados para definir prioridades, a fim de limitar seus compromissos a uma quantidade e a um tipo de projetos e de serviços “factíveis”; e Desenvolver a capacidade dos profissionais da Auditoria Geral para trabalhar eficazmente em um ambiente de equipe, começando com foco na equipe de projeto individual e na necessidade de competências adicionais para o esforço conjunto da equipe.

Prazo final de institucionalização do OE: após 2028.

Resultado a ser obtido com o OE até 31/12/2028: Manter a qualificação de pessoas e a capacitação contínua; Diretrizes e procedimentos definidos e normatizados para coordenação do desenvolvimento do plano anual de auditoria para os níveis de recursos humanos autorizados e realização de priorização de serviços considerando esses níveis; para qualificação profissional conforme nível 3 do IA-CM, incluindo a certificação profissional, e para capacidade de atuação em equipe.

Indicador de desenvolvimento do OE 5 e correlação com os Indicadores Estratégicos definidos na alínea a do capítulo VI do PNEG:**Objetivo Estratégico 5:**

* Indicador Estratégico 3 do PNEG - Nível de capacidade organizacional com base no IA- CM – Acompanhamento Interno da Manutenção do Nível 2.

Base de apuração: percentual de Atividades Essenciais dos KPA's relativos ao nível 2 incluídos no Objetivo Estratégico 5 do IA-CM que foram validadas pelo acompanhamento interno como mantidas, em relação ao total de Atividades Essenciais para esses KPA's, incluindo comparativo com a meta prevista para cada ano (100%).

* Indicador Estratégico 1 do PNEG - Nível de capacidade organizacional com base no IA- CM – Normatização do Nível 3.

Base de apuração: percentual de Atividades Essenciais dos KPA's relativos ao nível 3 incluídos no Objetivo Estratégico 5 do IA-CM que estão normatizadas, em relação ao total de Atividades Essenciais previstas para esses KPA's, incluindo comparativo com a meta prevista para cada ano.

* Indicador Estratégico 2 do PNEG - Nível de capacidade organizacional com base no IA- CM – Institucionalização do Nível 3.

Base de apuração: percentual de Atividades Essenciais dos KPA's relativos ao nível 3 incluídos no Objetivo Estratégico 5 do IA-CM que estão institucionalizadas, em relação ao total de Atividades Essenciais para esses KPA's, incluindo comparativo com a meta prevista para cada ano.

Comportamento desejado: Maior, Melhor.

Ações Estratégicas:

Nº da Ação	Descrição da Ação Estratégica	Relação com o Plano de Negócio	Metas/ produtos e cronogramas anuais relevantes
15	Manter continuamente a Qualificação de Pessoal - KPA 2.2 - Pessoas Qualificadas Identificadas e Recrutadas.	Objetivo Geral 1	<p>100% das atividades essenciais do KPA 2.2 (5) mantidas como existentes/normatizadas e institucionalizadas até 31/12/2028.</p> <p>Atividades essenciais envolvidas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Identificar e definir as tarefas específicas de auditoria a serem realizadas. 3. Identificar os conhecimentos, as habilidades (técnicas e comportamentais) e as outras competências requeridas para realizar tarefas de auditoria. 4. Desenvolver descrições de trabalho para os cargos/posições. 5. Determinar classificação de remuneração apropriada para as posições. 6. Realizar um processo de recrutamento válido e credível (isto é, justo e aberto, e sob o controle do CAI) para selecionar candidatos adequados.
16	Manter continuamente as capacidades profissionais - KPA 2.3 - Desenvolvimento Profissional Individual.	Objetivo Geral 1	<p>100% das atividades essenciais do KPA 2.3 (5) mantidas como existentes/normatizadas e institucionalizadas até 31/12/2028.</p> <p>Atividades essenciais envolvidas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Determinar um número específico de horas/dias/créditos de treinamento de pessoal, para cada indivíduo, de acordo com as normas de auditoria prescritas ou certificações relevantes. 3. Identificar os cursos de formação, fornecedores ou fontes que seriam suficientes para realizar o desenvolvimento profissional válido. 4. Incentivar as pessoas a serem membros de associações profissionais. 5. Controlar e documentar horas/dias de treinamento, tipos de cursos e prestadores para verificar a conformidade com os requisitos de formação pessoal e para apoiar o desenvolvimento profissional contínuo.

Nº da Ação	Descrição da Ação Estratégica	Relação com o Plano de Negócio	Metas/produtos e cronogramas anuais relevantes
			6. Desenvolver relatórios periódicos para documentar o treinamento cumprido por cada auditor interno.
17	Normatizar e Institucionalizar a coordenação do desenvolvimento do plano anual de auditoria para os níveis de recursos humanos autorizados para a atividade de Auditoria - KPA 3.3 - Coordenação de força de trabalho.	Objetivo Geral 2 - Objetivo Adjunto 4	<p>Normatização: 100% das atividades essenciais (4 AE's: 2, 3, 4 e 5) normatizadas em 31/12/2027.</p> <p>Atividades essenciais envolvidas:</p> <p>2. Estimar a quantidade e o escopo dos serviços de auditoria e outros que seriam exigidos para completar o plano de trabalho proposto da atividade de AI.</p> <p>3. Comparar os recursos requeridos com a quantidade/escopo do trabalho que poderia ser produzido pelo quadro de pessoal existente (com base no número e na especialização dos auditores internos disponíveis).</p> <p>4. Usar "filtros" de priorização para conectar os projetos periódicos do plano de trabalho das atividades da auditoria, os compromissos e as atribuições com o máximo da capacidade da equipe da auditoria interna (tanto para o número quanto para a especialização de pessoal).</p> <p>5. Considerar outras estratégias de recursos (por exemplo, recrutamento, compartilhamento, terceirização, etc.) quando necessário, quando a capacidade de auditoria interna não é suficiente na atividade de AI.</p> <p>Institucionalização: 100% das atividades essenciais (4 AE's) institucionalizadas até 31/12/2028.</p>
18	Normatizar e Institucionalizar a Qualificação Profissional - KPA 3.4 - Profissionais qualificados, e Certificar corpo técnico da Auditoria Geral.	Objetivo Geral 2 - Obetivo Adjunto 5	<p>Normatização: 100% das atividades essenciais (8 AE's) normatizadas em 31/12/2028, sendo observado o seguinte cronograma anual: 2026 - 38% (3 AE's: 5, 6 e 8); 2028 - 62% (5 AE's: 2, 3, 4, 7 e 9).</p> <p>Atividades essenciais envolvidas:</p> <p>2. Criar um quadro de competências (progressão na carreira e responsabilidades dos cargos desde o nível de entrada até ao nível mais alto) para apoiar o crescimento e o desenvolvimento profissional, levando-se em consideração o ambiente da organização e conhecimento/habilidades específicos (técnicos e comportamentais) exigidos.</p>

Nº da Ação	Descrição da Ação Estratégica	Relação com o Plano de Negócio	Metas/produtos e cronogramas anuais relevantes
		<p>Objetivo Geral 3 -</p> <p>Objetivo Adjunto 2</p>	<p>3. Estabelecer critérios explícitos, objetivos (expectativas) para avaliar o desempenho da equipe em cada nível do quadro de competências.</p> <p>4. Comparar rotineiramente/periodicamente o desempenho de cada membro da equipe com as expectativas de sua posição atual e discutir com os membros da equipe.</p> <p>5. Criar um "plano de formação/treinamento e de desenvolvimento" para cada indivíduo para orientar a melhoria e o progresso através do quadro de competências.</p> <p>6. Estabelecer programas para assegurar que os auditores obtenham certificações profissionais adequadas (incluindo CIA, CGAP, CCSA, CRMA, QIAL, CFE, CISA, CPA, CA, etc.), bem como certificações específicas do setor, se relevantes.</p> <p>7. Dar Incentivos (ou incrementos salariais) para um desempenho satisfatório e/ou excelente dentro de cada nível.</p> <p>8. Incentivar a participação em associações profissionais relevantes.</p> <p>9. Determinar a combinação de habilidades e de níveis de pessoal necessários e avaliar se eles podem ser desenvolvidos internamente ou se devem ser obtidos por meio de colaboração ou terceirização.</p> <p>Institucionalização: 38% das atividades essenciais (3 AE's) institucionalizadas até 31/12/2027; e 62% das atividades essenciais (5 AE's) institucionalizadas após 2028.</p> <hr/> <p>2026 - Avaliação e aprovação de no mínimo 10 profissionais da Auditoria Geral na prova 1 do CIA.</p> <p>2027 - Avaliação e aprovação de no mínimo 10 profissionais da Auditoria Geral na prova 2 do CIA e de 15 profissionais na prova 1 do CIA.</p> <p>2028 - Certificação de no mínimo 10 profissionais da Auditoria Geral no CIA, após aprovação em todas as 3 provas do CIA.</p>

Nº da Ação	Descrição da Ação Estratégica	Relação com o Plano de Negócio	Metas/produtos e cronogramas anuais relevantes
19	<p>Normatizar e Institucionalizar a capacidade de atuação em equipe - KPA 3.5 - Criação de equipe e competência.</p>	<p>Objetivo Geral 2 -</p> <p>Objetivo Adjunto 6</p>	<p>Normatização: 66% das atividades essenciais (4 AE's) normatizadas até 31/12/2028, sendo observado o seguinte cronograma anual: 2026 - 33% (2 AE's: 2 e 5); 2028 - 33% (2 AE's: 3 e 4); e 34% das atividades essenciais (2 AE's: 6 e 7) normatizadas após 2028.</p> <p>Atividades essenciais envolvidas:</p> <p>2. Introduzir mecanismos de comunicação e de coordenação para apoiar o desenvolvimento da equipe (por exemplo, reuniões periódicas de equipe, recursos de dados compartilhados, designação das atribuições do projeto e cronogramas).</p> <p>3. Desenvolver critérios para comportamentos e práticas de trabalho em equipe eficazes e incorporar os critérios no quadro de competências do pessoal.</p> <p>4. Proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional sobre temas como trabalho em equipe e liderança de equipe, comunicação eficaz e construção de relacionamento.</p> <p>5. Identificar e atribuir papéis (funções) de liderança da equipe para indivíduos selecionados, com funções explícitas, responsabilidades e autoridade.</p> <p>6. Implementar recompensas baseadas em equipe para realizações de sucesso, a fim de reforçar os comportamentos desejados da equipe.</p> <p>7. Desenvolver os membros da equipe para assumir papéis de mudança de acordo com as mudanças na organização.</p> <p>Institucionalização: 33% das atividades essenciais (2 AE's) institucionalizadas até 31/12/2027; e 66% das atividades essenciais (4 AE's) institucionalizadas após 2028.</p>

Apêndice 6 - OE ADG 6 - Aprimorar o gerenciamento do desempenho interno

Elementos do IA-CM: Gerenciamento do Desempenho e *Accountability*; e Cultura e Relacionamento Organizacional – KPA 2.8.

KPA's relacionados: KPA 2.6; 2.7; 2.8; 3.8; 3.9 e 3.10

Objetivo Específico: Realizar o Plano de Negócio da Auditoria Geral para entregar os serviços da Auditoria Geral, incluindo serviços de apoio e de administração, e os resultados esperados; Manter um processo de planejamento orçamentário próprio para obtenção dos recursos necessários às atividades de auditoria; focar o esforço de gestão da atividade de AI em suas próprias operações e relações dentro da própria atividade, incluindo a comunicação interna; Receber e usar informações para administrar as operações cotidianas da atividade de Auditoria Interna, apoiar a tomada de decisões e demonstrar *accountability*/prestação de contas; Fornecer informações de custos para usar e administrar os seus serviços o mais econômica e eficientemente possível; e além dos dados de custo, desenvolver indicadores e medidas significativas que permitam medir e reportar o desempenho da atividade de AI, e frequentemente controlar o seu progresso de acordo com as metas, visando que os resultados sejam alcançados o mais econômica e eficientemente possível, considerando, principalmente, medidas de entrada e de processo, com alguns resultados ou medidas de resultados qualitativos; e adotar o uso de Inteligência Artificial.

Prazo final de institucionalização do OE: Após 2028.

Resultado a ser obtido com o OE até 31/12/2028: Plano de Negócio atendido e estratégia geral alcançada; Recursos orçamentários disponibilizados; gerenciamento das atividades e a comunicação interna dentro da ADG mantidos; estruturação e elaboração de reportes gerenciais da auditoria e de relatórios para os usuários e para as partes interessadas, em tempo oportuno; controle dos custos reais e desenvolvimento de informações exatas dos custos da atividade de AI; e partindo da identificação do negócio da ADG e dos seus objetivos definidos e em funcionamento, indicação de quais as atividades devem ser medidas, a definição de medidas e metas de desempenho, a documentação do sistema de gerenciamento de desempenho e o uso das informações de desempenho na gestão e a sua comunicação à alta administração e demais interessados; e agentes de Inteligência Artificial implementados e em funcionamento.

Indicador de desenvolvimento do OE 6 e correlação com os Indicadores Estratégicos definidos na alínea a do capítulo VI do PNEG:

Objetivo Estratégico 6:

* Indicador Estratégico 3 do PNEG - Nível de capacidade organizacional com base no IA- CM – Acompanhamento Interno da Manutenção do Nível 2.

Base de apuração: percentual de Atividades Essenciais dos KPA's relativos ao nível 2 incluídos no Objetivo Estratégico 6 do IA-CM que foram validadas pelo acompanhamento interno como mantidas, em relação ao total de Atividades Essenciais para esses KPA's, incluindo comparativo com a meta prevista para cada ano (100%).

* Indicador Estratégico 1 do PNEG - Nível de capacidade organizacional com base no IA- CM – Normatização do Nível 3.

Base de apuração: percentual de Atividades Essenciais dos KPA's relativos ao nível 3 incluídos no Objetivo Estratégico 6 do IA-CM que estão normatizadas, em relação ao total de Atividades Essenciais previstas para esses KPA's, incluindo comparativo com a meta prevista para cada ano.

* Indicador Estratégico 2 do PNEG - Nível de capacidade organizacional com base no IA- CM - Institucionalização do Nível 3.

Base de apuração: percentual de Atividades Essenciais dos KPA's relativos ao nível 3 incluídos no Objetivo Estratégico 6 do IA-CM que estão institucionalizadas, em relação ao total de Atividades Essenciais para esses KPA's, incluindo comparativo com a meta prevista para cada ano.

* Indicador Estratégico 6 do PNEG - Atendimento aos dispositivos do Plano de Negócio.

Base de apuração: percentual de dispositivos do Plano de Negócio que estão atendidos, em relação ao total de dispositivos do Plano de Negócio.

Comportamento desejado: Maior, Melhor.

Ações Estratégicas:

Nº da Ação	Descrição da Ação Estratégica	Relação com o Plano de Negócio	Metas/produtos e cronogramas anuais relevantes
20	Desenvolver e Monitorar o Plano de Negócio da Auditoria Geral e o Planejamento Estratégico – KPA 2.6 – Plano de Negócio de Auditoria Interna.	Objetivo Geral 1	<p>100% das atividades essenciais do KPA 2.6 (6) mantidas como existentes/normatizadas e institucionalizadas até 31/12/2028</p> <p>Atividades essenciais envolvidas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Identificar a visão da auditoria interna e a estratégia geral para alcançá-la. 3. De acordo com a estratégia geral, determinar os objetivos e os resultados de negócio a serem alcançados pela atividade de AI, levando em consideração o planejamento anual/periódico de auditoria e de serviços. 4. Determinar os serviços de apoio e administrativos necessários para a entrega eficaz da atividade de AI (por exemplo, recursos humanos, materiais e de informática). 5. Preparar cronogramas relevantes e determinar os recursos necessários para alcançar os objetivos estabelecidos. 6. Desenvolver o plano de negócio necessário para alcançar os objetivos. 7. Obter aprovação da alta administração ou do Conselho para o Plano de Negócio. <p>Produtos específicos definidos na alínea “b” do Capítulo VI do PNEG:</p> <p>Item 6. Relatórios periódicos de acompanhamento do desenvolvimento do Planejamento Estratégico; e</p> <p>Item 8. Relatório Anual de Acompanhamento do Plano de Negócio, demonstrando o resultado do acompanhamento do desenvolvimento do Plano e o atendimento aos seus objetivos.</p>
21	Manter processo de elaboração do Orçamento Operacional da Auditoria Geral - KPA 2.7 - Orçamento Operacional de Auditoria Interna.	Objetivo Geral 1	<p>100% das atividades essenciais do KPA 2.7 (4) mantidas como existentes/normatizadas e institucionalizadas até 31/12/2028</p> <p>Atividades essenciais envolvidas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Estabelecer um orçamento realista para as atividades e para os recursos identificados como necessários no plano de negócio da atividade de AI, considerando os custos fixos e variáveis. 3. Desenvolver padrões orçamentários alinhados com os da organização. 4. Obter aprovação da alta administração ou do conselho para o orçamento operacional.

Nº da Ação	Descrição da Ação Estratégica	Relação com o Plano de Negócio	Metas/produtos e cronogramas anuais relevantes
			5. Revisar continuamente o orçamento para se certificar de que ele permaneça realista e exato, identificando e informando as mudanças.
22	<p>Manter o gerenciamento dentro da atividade de auditoria - KPA 2.8 - Gerenciamento dentro da Atividade de Auditoria Interna.</p> <p>Obs: Excepcionalmente, esse KPA foi enquadrado neste Objetivo Estratégico, apesar de no modelo IA-CM ser classificado como elemento Relacionamento Organizacional, visto ser uma atividade interna (verde escuro), e para fins de execução do planejamento representar melhor operacionalidade.</p>	Objetivo Geral 1	<p>100% das atividades essenciais do KPA 2.8 (6) mantidas como existentes/normatizadas e institucionalizadas até 31/12/2028.</p> <p>Atividades essenciais envolvidas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Determinar e estabelecer formalmente a estrutura organizacional apropriada dentro da atividade de AI. 3. Identificar os papéis (funções) e as responsabilidades dos cargos-chave/principais posições na atividade de AI. 4. Apoiar as necessidades organizacionais da atividade de AI e as relações de reporte das pessoas no interior da atividade. 5. Avaliar os requisitos e obter os recursos e as ferramentas de auditoria necessários, incluindo ferramentas de base tecnológica, necessárias tanto para gerenciar, quanto para realizar o trabalho da atividade de AI. 6. Administrar, dirigir e comunicar-se dentro da atividade de AI. 7. Incentivar os relacionamentos e encorajar a comunicação contínua e construtiva dentro da atividade de AI.
23	<p>Normatizar e Institucionalizar informações relevantes e periódicas para apoiar a gestão interna da Auditoria - KPA 3.8 - Relatórios de Gestão de Auditoria Interna.</p>	<p>Objetivo Geral 2</p> <p>Objetivo Adjunto 9</p>	<p>Normatização: 100% das atividades essenciais (6 AE's) normatizadas até 31/12/2028, sendo observado o seguinte cronograma anual: 2027 - 50% (3 AE's: 2, 3 e 4); e 2028 - 50% (3 AE's: 5, 6 e 7).</p> <p>Atividades essenciais envolvidas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Identificar necessidades de reportes gerenciais para a auditoria interna. 3. Desenvolver mecanismos relevantes de coleta de dados. 4. Desenvolver relatórios para atender às necessidades de usuários e dos interessados. 5. Fornecer à gestão da auditoria interna informações relevantes e relatórios em tempo oportuno e periódicos.

Nº da Ação	Descrição da Ação Estratégica	Relação com o Plano de Negócio	Metas/produtos e cronogramas anuais relevantes
			<p>6. Fornecer às partes interessadas informações relevantes e relatórios em tempo oportuno e periódicos.</p> <p>7. Monitorar o uso das informações e dos relatórios gerenciais quanto a sua relevância continuada e revisá-los, se necessário.</p> <p>Institucionalização: 50% das atividades essenciais (3 AE's) institucionalizadas até 31/12/2028; e 50% das atividades essenciais (3 AE's) institucionalizadas após 2028.</p> <p>Produto específico definido na alínea "b" do Capítulo VI do PNEG:</p> <p>Item 1 - Relatório Anual de Gestão da Auditoria Geral, contendo os resultados da Auditoria Geral e sendo base para a prestação de contas anual de gestão;</p>
24	<p>Normatizar e Institucionalizar processos para a elaboração de informações de custos - KPA</p> <p>3.9 - Informações de custos</p>	<p>Objetivo Geral 2</p> <p>Objetivo Adjunto 10</p>	<p>Normatização: 100% das atividades essenciais (7 AE's) normatizadas até 31/12/2028, sendo observado o seguinte cronograma anual: 2027 - 43% (3 AE's 2,3 e 4); e 2028 - 57% (4 AE's: 5, 6, 7 e 8).</p> <p>Atividades essenciais envolvidas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Desenvolver informações exatas dos custos da atividade de AI. 3. Empregar um sistema de gestão para capturar custos por todo o processo de entrega de serviço. 4. Alinhar sistemas de gestão de custos com os sistemas financeiros e operacionais da organização e com suas práticas de informação financeira. 5. Controlar custos reais a partir dos custos esperados ou dos custos-padrão em várias etapas de entrega. 6. Controlar o sistema de gestão de custo regularmente, assegurando que a estrutura de custo permaneça relevante e essas informações de custo sejam produzidas/obtidas da maneira mais eficiente e econômica. 7. Desenvolver um relatório sobre a utilização de seus recursos, de seus custos excedentes e de redução de custos, se houver. 8. Utilizar informações de custo em tomada de decisão e no gerenciamento das operações da atividade de AI. <p>Institucionalização: 43% das atividades essenciais (3 AE's) institucionalizadas até 31/12/2028 e 57% das atividades essenciais (4 AE's) institucionalizadas após 2028.</p>

Nº da Ação	Descrição da Ação Estratégica	Relação com o Plano de Negócio	Metas/produtos e cronogramas anuais relevantes
25	<p>Normalizar e Institucionalizar processos para registro, medição e reporte do Desempenho das atividades - KPA 3.10 - Medidas de desempenho</p>	<p>Objetivo Geral 2</p> <p>Objetivo Adjunto 11</p>	<p>Normalização: 92% das atividades essenciais (12 AE's) normalizadas até 31/12/2028, sendo observado o seguinte cronograma anual: 2027 - 8% (AE 2); 2028 - 84% (11 AE's: 3, 4.1 a 4.6; e 5 a 8); e 8% das atividades essenciais (AE 9) normalizadas após 2028.</p> <p>Atividades Essenciais envolvidas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Identificar o negócio da atividade de AI e os objetivos da organização. 3. Determinar quais operações internas de auditoria devem ser medidas. 4 - Documentar o sistema de gerenciamento de desempenho, identificando: <ol style="list-style-type: none"> 4.1 Dados de desempenho a serem coletados. 4.2 A frequência de coleta de dados. 4.3 quem é responsável pela coleta de dados. 4.4 Controle de qualidade dos dados. 4.5 Quem gera relatórios de dados de desempenho. 4.6 Quem recebe os relatórios. 5. Desenvolver medidas de desempenho (relações de insumo/produto, produtividade). 6. Estabelecer metas de desempenho. 7. Usar as informações de desempenho para controlar as operações da atividade de AI e os resultados de acordo com os objetivos aceitos anteriormente com as ações apropriadas. 8. Informar o desempenho da atividade de AI aos interessados relevantes e/ou à alta administração, se necessário (por exemplo, relatório trimestral/relatório anual da atividade de AI). 9. Avaliar periodicamente o custo-benefício, aceitabilidade e relevância das medidas de desempenho. <p>Institucionalização: 8% das atividades essenciais (1 AE) institucionalizadas até 31/12/2028; e 92% das atividades essenciais (12 AE'S) institucionalizadas após 2028.</p>

Nº da Ação	Descrição da Ação Estratégica	Relação com o Plano de Negócio	Metas/produtos e cronogramas anuais relevantes
26	Implantar Agentes de Inteligência Artificial – KPA 2.8 - Gerenciamento dentro da Atividade de Auditoria Interna.	Objetivo Geral 3 – Objetivo Adjunto 4	<p>2026:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento e implantação de 2 agentes de IA voltados a áreas, como por exemplo: <ul style="list-style-type: none"> o Automatização de rotinas analíticas; o Apoio à elaboração de relatórios técnicos; • Definição de política institucional de uso de IA; • Estabelecimento de protocolo de segurança e classificação de dados utilizados pelos agentes. <p>2027:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expansão para 2 novos agentes de IA; • Integração estruturada com bases institucionais (SIAFIC, ERGON, SEI e demais sistemas estratégicos); • Capacitação formal dos servidores. <p>2028:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementação da versão 2.0 dos agentes, com: <ul style="list-style-type: none"> o Aprimoramento de modelos; o Monitoramento contínuo de performance; o Consolidação da governança e controles internos.

Apêndice 7 – Ações Estratégicas que perpassam todos os Objetivos Estratégicos e/ou KPA's.

Considerando a transversalidade de iniciativas para alguns Objetivos Gerais do PNEG, para os Objetivos Estratégicos deste Planejamento Estratégico, e/ou entre os KPA's, bem como para mitigar ameaças globais provenientes da análise estratégica, foram estabelecidas ações estratégicas conjuntas.

Destaca-se que as Ações Estratégicas definidas abaixo (n^{os} 27 a 31) perpassam todos os Objetivos Estratégicos definidos no Mapa Estratégico e, por isso, são apresentadas neste apêndice e não dentro dos Apêndices anteriores, os quais retratam ações que se aplicam somente a cada um dos objetivos estratégicos respectivos.

Nessa parte, serão considerados os resultados para os seguintes indicadores estratégicos consolidados constantes do PNEG:

Indicador Estratégico 1 - Nível de capacidade organizacional com base no IA- CM – Normatização do Nível 3.

Base de apuração: percentual de Atividades Essenciais de todos os KPAs do IA-CM relativas ao nível 3 que estão normatizadas, em relação ao total de Atividades Essenciais previstas para o Nível 3 do IA-CM, incluindo comparativo com a meta prevista para cada ano.

Indicador Estratégico 2 - Nível de capacidade organizacional com base no IA- CM – Institucionalização do Nível 3.

Base de apuração: percentual de Atividades Essenciais de todos os KPAs do IA-CM relativas ao nível 3 que estão institucionalizados, em relação ao total de Atividades Essenciais previstas para o Nível 3 do IA-CM.

***Indicador Estratégico 3** - Nível de capacidade organizacional com base no IA- CM – Acompanhamento Interno da Manutenção do Nível 2.

Base de apuração: percentual de Atividades Essenciais de todos os KPAs do IA-CM relativas ao nível 2 que foram validadas pelo acompanhamento interno como mantidas, em relação ao total de Atividades Essenciais previstas para o Nível 2 do IA-CM.

Ações Estratégicas:

Nº da Ação	Descrição da Ação Estratégica	Relação com o Plano de Negócio	Metas/produtos e cronogramas anuais relevantes
27	Estruturar o acompanhamento do Objetivo Geral 1 do PNEG: Manter integralmente normatizados/existentes e institucionalizados 100% dos KPAs (10) e 100% das Atividades Essenciais (66 AE's) do Nível 2 do IA-CM até 31/12/2028. Obs. Esta Ação subsidia e resulta da execução das Ações Estratégicas: 3, 4, 6, 7, 10, 11, 14, 15, 16, 20, 21, 22, 26.	Objetivo Geral 1 O acompanhamento da manutenção envolve todos os KPA's e respectivas atividades essenciais do Nível 2.	<p>Metas/Produtos e cronograma relativos ao acompanhamento das metas estabelecidas para o Nível 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relatório de Atualização da Autoavaliação de 2025, atestando a manutenção do nível 2 realizado até 17/11/2027, com mês-base de setembro/2027. <ul style="list-style-type: none"> Principais Tarefas e respectivos cronogramas a serem considerados: <ol style="list-style-type: none"> a. Definir períodos intermediários de atualização da autoavaliação de 2025 até 30/09/2026, se necessário; b. Definir equipe para Atualização da Autoavaliação de 2025, até 30/10/2026; c. Promover capacitação da equipe, se necessário até 60 dias antes do prazo para emissão do relatório de atualização. • Relatórios periódicos de Diagnóstico de Implementação do IA-CM, contendo o andamento das ações necessárias para institucionalização e manutenção de cada um dos KPA's, informando o progresso do Nível de capacidade organizacional com base no IA- CM para o nível 2 (...). Produto específico definido na alínea "b" do Capítulo VI do PNEG - item 4. <ul style="list-style-type: none"> Principais Tarefas a serem consideradas: <ol style="list-style-type: none"> a. Definir periodicidade dos relatórios periódicos de Diagnóstico de Implementação do IA-CM. Meta/produto e cronograma: Periodicidade definida até 30/06/2026. b. Estruturar equipe, períodos intermediários e métodos para acompanhamento da manutenção dos KPA's do Nível 2. Meta/ produto e cronograma: Acompanhamento da manutenção dos KPA'S DO Nível 2 estruturado até 30/08/2026.

Nº da Ação	Descrição da Ação Estratégica	Relação com o Plano de Negócio	Metas/produtos e cronogramas anuais relevantes
28	<p>Estruturar o acompanhamento do Objetivo Geral 2 do PNEG: Institucionalizar integralmente o nível 3 do IA-CM, sendo para o ciclo deste PNEG: Normatizar 85% das atividades essenciais (99 AE's) até 31/12/2028</p> <p>Obs. Esta Ação subsidia e resulta da execução das Ações Estratégicas: 1,2,5,8,9,12,13,17,18,19,23,24 e 25.</p>	<p>Objetivo Geral 2</p> <p>Objetivo Adjunto 1</p> <p>A autoavaliação envolve todos os KPA's e respectivas atividades essenciais do Nível 3.</p>	<p>Metas/Produtos e cronograma relativos ao acompanhamento das metas estabelecidas para o Nível 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relatórios de Autoavaliação e de atualização para o nível 3 do IA-CM: <p>2026 - Relatório de autoavaliação para o nível 3 do IA-CM elaborado até 30/08/2026;</p> <p>2026 - Relatório com atualização da autoavaliação para, pelo menos, 10% das Atividades Essenciais do nível 3 elaborado até 31/12/2026;</p> <p>2027 - Relatório com atualização da autoavaliação para, pelo menos, 30% das Atividades Essenciais do nível 3 elaborado até 31/12/2027;</p> <p>2028 - Relatório com atualização da autoavaliação para todas as Atividades Essenciais do nível 3 elaborado até 31/12/2028.</p> <p>Principais Tarefas a serem consideradas:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Definir equipe para autoavaliação inicial e para atualização da autoavaliação. Meta/ produto e cronograma: Equipe definida até 30/05/2026 b. Capacitar a equipe de avaliadores internos para no Modelo IA-CM nível 3 e nos Entendimentos do CONACI. Meta/ produto e cronograma: Equipe capacitada até 30/06/2026. c. Realizar ações de intercâmbio para compartilhamento de experiências de autoavaliação com organizações que já alcançaram o Nível 3. Meta/ produto e cronograma: realização de intercâmbios para compartilhamento de experiências até 30/06/2026.

Nº da Ação	Descrição da Ação Estratégica	Relação com o Plano de Negócio	Metas/produtos e cronogramas anuais relevantes
			<ul style="list-style-type: none"> • Relatórios Periódicos de Diagnóstico de Implementação do IA-CM, contendo o andamento das ações necessárias para institucionalização e manutenção de cada um dos KPA's, informando o progresso do Nível de Capacidade organizacional com base no IA- CM para o (...) nível 3" - Produto específico definido na alínea "b" do Capítulo VI do PNEG - item 4. Esses relatórios poderão ser atendidos pelos relatórios de atualização da autoavaliação definidos por essa ação estratégica.
29	Proporcionar aos auditores e equipes responsáveis conhecimento para a normatização e para a institucionalização das atividades essenciais do nível 3.	<p>Objetivo Geral 2 -</p> <p>Objetivos Adjuntos 2 a 14</p> <p>A capacitação envolve todos os KPA's e respectivas atividades essenciais do Nível 3.</p>	<p>Metas/Produtos e cronograma relativos ao conhecimento necessário para a normatização e institucionalização das atividades essenciais:</p> <p>a. Capacitar a equipe da área de Planejamento, Controle e Monitoramento – CPLAM no Modelo IA-CM nível 3 e nos Entendimentos do CONACI para:</p> <p>a.1. Normatização e funcionamento de métodos apropriados para definir prioridades em projetos e em serviços, a fim de adequar o PAINT aos níveis de recursos humanos autorizados para a atividade de Auditoria – KPA 3.3 – até 31/12/2027. Meta/produto e cronograma: 100% da equipe capacitada até 31/12/2027.</p> <p>a.2 Normatização e realização do PAINT com base na alta exposição ao risco para a organização e/ou em que as respostas aos riscos da gestão não sejam consideradas adequadas, eliminando a lacuna de conhecimento – KPA 3.6 Meta/ produto e cronograma: 100% da equipe capacitada até 31/12/2028.</p> <p>b. Definir e capacitar os auditores e equipes responsáveis pela realização de auditorias no Modelo IA-CM Nível 3 e nos Entendimentos do CONACI para realização de Auditorias de Desempenho - <i>Value for money</i> - KPA 3.1 e para realização de Consultoria - KPA 3.2,</p>

Nº da Ação	Descrição da Ação Estratégica	Relação com o Plano de Negócio	Metas/produtos e cronogramas anuais relevantes
			<p>eliminando as Lacunas de conhecimento.</p> <p>Meta/produto e cronograma: 100% dos auditores e equipes responsáveis capacitados – até 31/12/2027;</p> <p>c. Definir e capacitar as equipes responsáveis pela normatização e institucionalização dos demais KPA's, conforme cronograma de normatização/institucionalização definido no Plano de Negócio.</p> <p>Meta/ produto e cronograma: 100% das equipes responsáveis capacitados, nos prazos definidos cronograma de normatização/ institucionalização do Plano de Negócio.</p> <p>d. Realizar ações de intercâmbio para compartilhamento de experiências com organizações que já alcançaram o Nível 3.</p> <p>Meta/produto e cronograma: proposta de ações de intercâmbio com organizações que já atingiram o nível 3 elaborada até 30/06/2027.</p>
30	<p>Informar a alta gestão da CGM-Rio sobre os resultados de melhoria dos serviços prestados pela Auditoria Geral com o modelo IA-CM, e sobre os recursos necessários e sobre a estrutura organizacional adequada.</p>	<p>Objetivo Geral 1 e Objetivo Geral 2</p> <p>A ação envolve todos os KPA's e respectivas atividades essenciais dos Níveis 2 e 3.</p>	<p>Metas/Produtos e cronograma</p> <p>Relatórios Estratégicos Periódicos com resultados das Melhorias dos serviços prestados pela Auditoria Geral junto à administração municipal com o Modelo IA-CM, descrevendo os recursos utilizados, representado pelo: Relatório Anual de Gestão da Auditoria Geral, contendo os resultados da Auditoria Geral e sendo base para a prestação de contas anual de gestão, previsto no Capítulo VI, b, item 1 do Plano de Negócio e também descrito na Ação Estratégica 23 deste Planejamento Estratégico – emitido até o prazo definido nos normativos para prestação de contas anual.</p>
31	<p>Acompanhar mudanças no Modelo IA-CM em função das alterações das Normas Globais de auditoria interna, e existência de outros modelos de avaliação de capacidade de auditoria interna.</p>	<p>Objetivo Geral 1 e Objetivo Geral 2</p>	<p>Metas/Produtos e cronograma para mitigar a Ameaça 2: (2 - Mudança significativa no Modelo IA-CM, em função das alterações introduzidas pelas Normas Globais de Auditoria Interna de 2025, e existência de um outro modelo de avaliação de capacidade).</p> <p>a. Designar equipe para estudar as Normas Globais de Auditoria Interna e avaliar a necessidade de ajustes em procedimentos adotados pela Auditoria Geral e acompanhar a implementação</p>

Nº da Ação	Descrição da Ação Estratégica	Relação com o Plano de Negócio	Metas/produtos e cronogramas anuais relevantes
			<p>das Normas Globais no Setor Público.</p> <p>Metas/Produtos e cronograma: Avaliar os impactos das Normas Globais de Auditoria Interna nos procedimentos adotados pela Auditoria Geral- até 30/06/2027;</p> <p>b. Manter a participação em ações junto ao CONACI que tenham relação com o IA-CM, com outros modelos de capacidade de auditoria interna e com as Normas Globais de Auditoria Interna, e junto a outras entidades que atuem no tema.</p> <p>Metas/Produtos e cronograma: Participação em 100% das atividades propostas pelo CONACI/outras entidades que atuem no tema, com reporte em reunião do CGAUD, em até 30 dias após a participação no CONACI.</p>