

Lições Aprendidas E Percepções

PAQ
CONTROLE

CGE
Controladoria
Geral do Estado

GOV
GO
O ESTADO QUE DÁ CERTO

Lições aprendidas e percepções

O processo de auditoria como oportunidade de reflexão e aprendizado: a auditoria foi percebida como uma experiência rica e transformadora. A própria exposição e explicação dos processos internos aos auditores proporcionou à equipe auditada maior clareza e maturidade na gestão de seus processos.

Complexidade do objeto e envolvimento de múltiplas áreas impactam prazos: o objeto auditado se mostrou complexo e transversal, demandando o envolvimento de diversas gerências da Pasta na elaboração da matriz de riscos e controles, o que exigiu mais tempo de planejamento do que o inicialmente previsto.

O SIG como ferramenta de aperfeiçoamento futuro: a adoção do SIG foi identificada como uma oportunidade para que, no futuro, se tenha um histórico mais detalhado das etapas da auditoria, permitindo estimativas mais assertivas de tempo e melhor organização do processo.

Observações

Recursos humanos e tecnológicos insuficientes: os auditores apontaram que a equipe estava reduzida e que houve dificuldades operacionais, como o uso de equipamento com desempenho abaixo do ideal, houve posteriormente a troca do computador.

Desafios no cumprimento dos prazos pela unidade auditada: embora os prazos para resposta tenham sido previamente acordados com a AGR, a participação de várias áreas resultou em dificuldades de cumprimento, sendo necessário solicitar dilação do prazo em alguns casos.

Desempenho da equipe auditora: a Supervisão destacou a dedicação e o papel fundamental da gerente responsável, assim como o excelente desempenho de auditora iniciante, que atuou com qualidade em seu primeiro trabalho na área.



Observações



Reconhecimento da qualidade técnica da CGE: a AGR expressou gratidão e reconhecimento ao trabalho da CGE, destacando a condução qualificada da auditoria e os benefícios obtidos em termos de amadurecimento institucional.

Comprometimento da equipe auditora: foram evidentes o comprometimento e o esforço coletivo da equipe, mesmo diante das limitações de pessoal e tecnologia, reforçando a resiliência e profissionalismo dos auditores.

Confiança na melhoria contínua do processo: os auditores demonstraram confiança de que, com o uso crescente do SIG e o acúmulo de experiências, será possível melhorar progressivamente os prazos, a organização e a entrega dos trabalhos de auditoria.

Lições aprendidas e percepções

Importância de estimar tempo mais adequado para o planejamento e execução da auditoria: A definição de prazos exíguos comprometeu a abrangência do escopo da auditoria, excluindo aspectos relevantes.

Relevância do suporte da gerência: O suporte ativo da gerência é essencial para a realização do trabalho dentro do prazo, mesmo diante de outras demandas simultâneas. A atuação da gerente e da equipe foi destacada positivamente como diferencial.



Observações

Capacidade de entrega mesmo com limitações: apesar de recursos humanos limitados e da execução simultânea de outro trabalho técnico, a auditoria foi concluída com qualidade, graças ao esforço da equipe e ao apoio institucional. Ainda assim, foi sugerido que se avalie a ampliação do suporte da CGE em termos de pessoal.

Importância da auditoria para a gestão do órgão auditado: O trabalho da CGE foi reconhecido por evidenciar à alta gestão diversos pontos críticos que demandam atenção e melhorias, reforçando o papel estratégico da auditoria.



Observações



Valorização do aprendizado e amadurecimento da equipe: O processo está contribuindo para o desenvolvimento da equipe, especialmente por se tratar de uma equipe nova na realização de auditorias. Há uma expectativa positiva de evolução à medida que novas auditorias forem realizadas e capacitações forem ofertadas.

Reconhecimento da qualidade técnica da CGE: a AGR expressou gratidão e reconhecimento ao trabalho da CGE, destacando a condução qualificada da auditoria e os benefícios obtidos em termos de amadurecimento institucional.

Reconhecimento do trabalho realizado: a atuação da equipe foi elogiada por sua competência e pela relevância das evidências produzidas, reforçando o comprometimento e a qualidade técnica do trabalho entregue.

Lições aprendidas e percepções

A abrangência do trabalho amplia o aprendizado técnico: a auditoria foi ampla em escopo, permitindo à equipe aplicar diversas técnicas de auditoria, o que contribuiu significativamente para o aperfeiçoamento técnico dos auditores e para a geração de evidências robustas.

A experiência e o histórico são essenciais para estimar prazos: a eficácia no cumprimento dos prazos está fortemente relacionada à maturidade da equipe e ao conhecimento acumulado sobre a complexidade dos objetos de auditoria. Com o avanço do uso do SIG e o acúmulo de auditorias realizadas, espera-se estimar prazos de forma mais precisa no futuro.



SEDUC

Lições aprendidas e percepções

Necessidade contínua de capacitação técnica: foi reconhecida a importância da equipe se aperfeiçoar continuamente. Especialmente em relação a elaboração da matriz de risco e da matriz de planejamento, dada a diversidade e a complexidade dos objetos auditados. Mas, ficou claro também que o tempo e a experiência fazendo auditorias têm papel fundamental na capacitação dos Auditores nessa temática.

Limitações de pessoal prejudicam a execução plena: a equipe demonstrou que o quadro reduzido de pessoal impediu, por exemplo, a ampliação do quantitativo de escolas visitadas, impossibilitando que a amostra fosse mais representativa. A simultaneidade com outras auditorias também foi um fator crítico, afetando a disponibilidade e suficiência de pessoal.



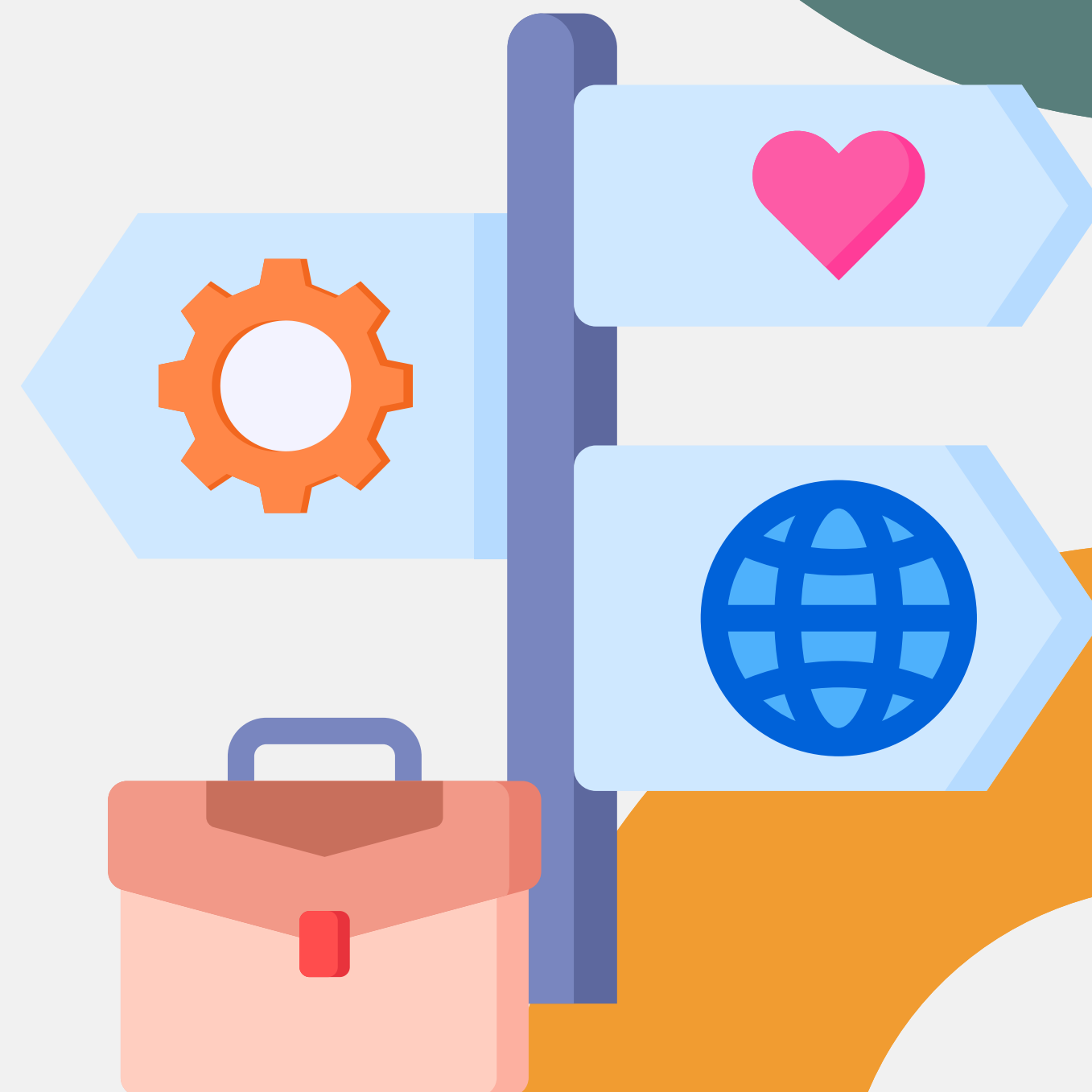
Lições aprendidas e percepções

Importância da orientação prévia às unidades auditadas:

a qualidade insatisfatória das respostas da pasta às solicitações de informação revelou a necessidade de reforçar as orientações prévias presenciais ou online, para explicar o que será solicitado e como responder de forma adequada, antes do envio formal do pedido.

Confiança no aprimoramento com base em dados do SIG:

há uma expectativa positiva de que, com o acúmulo de dados no SIG e a consolidação de um histórico de auditorias, será possível melhorar significativamente o planejamento futuro, especialmente na definição de prazos mais realistas.





SEDUC

Lições aprendidas e percepções

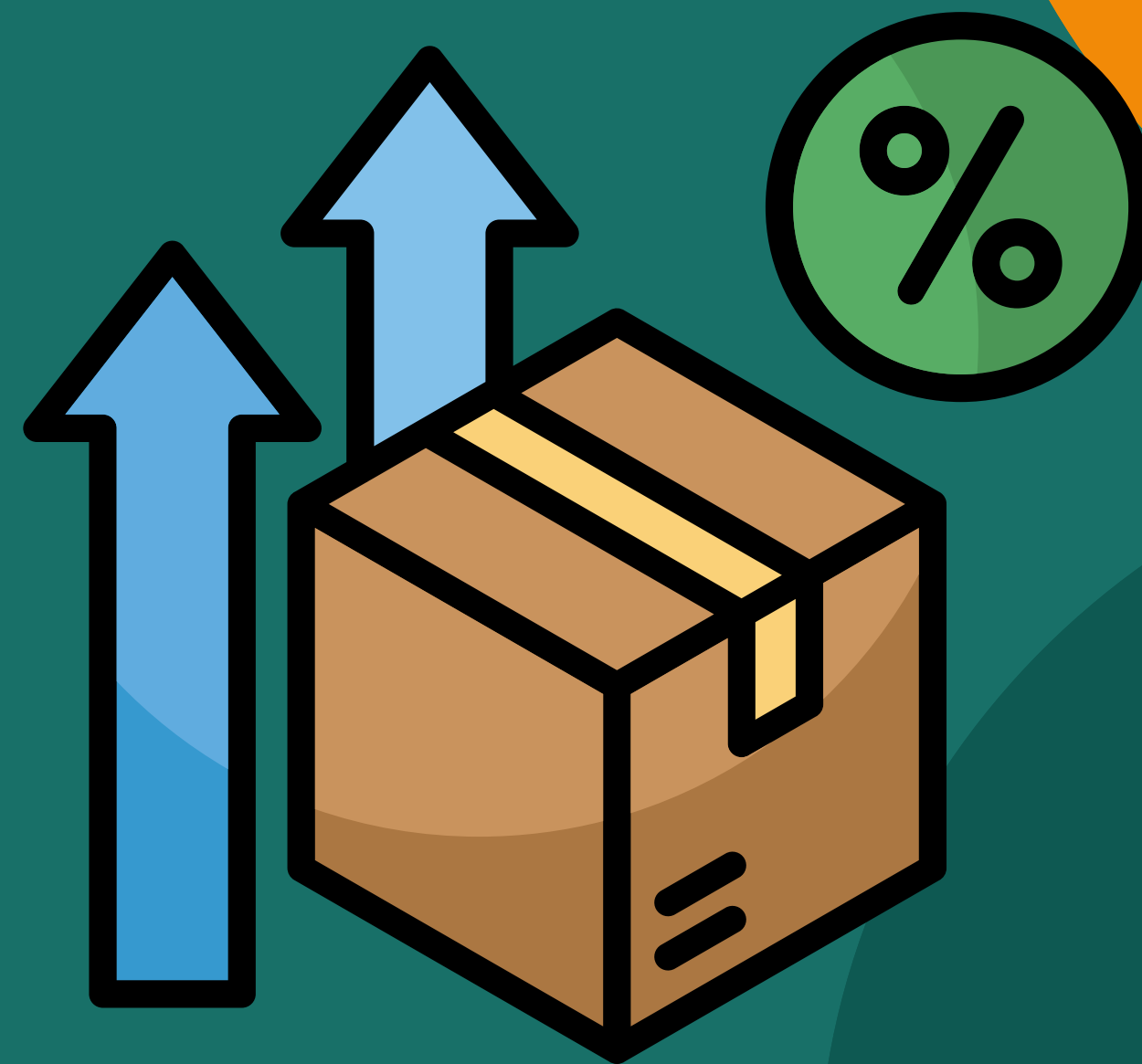
Consciência sobre a natureza dinâmica das auditorias: os participantes demonstraram uma percepção clara de que cada auditoria tem suas peculiaridades, sendo necessário adaptar abordagens, metodologias e prazos conforme o objeto e o contexto analisado.

Consciência da importância do diálogo com o auditado: a proposta de uma abordagem mais orientadora junto à equipe técnica da pasta auditada demonstra sensibilidade dos auditores à importância da colaboração e da clareza na comunicação, visando melhorar a efetividade das informações recebidas.

Observações

Dificuldade na previsibilidade de demandas: foi apontado que, mesmo com planejamento, a auditoria frequentemente enfrenta fatores inesperados, o que torna difícil prever com precisão a carga de trabalho e ajustar prazos adequadamente.

Compreensão técnica versus complexidade do objeto: as dificuldades na aplicação das técnicas de auditoria foram atribuídas mais à complexidade do objeto auditado do que a uma deficiência de conhecimento técnico da equipe, o que indica a necessidade de tratar cada auditoria com um olhar contextualizado.



Observações

Respostas da unidade auditada: embora tenham sido enviadas dentro do prazo, as respostas da Pasta foram consideradas de qualidade insatisfatória, o que impactou em prazo mais alongado para a análise das informações encaminhadas.

Suporte institucional da CGE: assim como em outras auditorias, o suporte da CGE foi percebido como limitado principalmente em quantidade de pessoal, sendo esse um ponto recorrente que afeta a capacidade de resposta da equipe.



ECONOMIA

Lições aprendidas e percepções

Demandas oriundas de instâncias superiores, como a alta governança, podem exigir estratégias diferenciadas de comunicação, pactuação de entregas e definição de interlocutores.

A dificuldade de acesso à alta gestão, especialmente por questões de agenda, pode comprometer a devolutiva e o impacto da consultoria.

A falta de clareza inicial sobre o escopo e objetivos da Consultoria e a falta de um estudo preliminar do objeto dificulta a execução do trabalho.



Observações

A atuação dos auditores foi positiva, com perfis e conhecimentos diversos e complementares.

O grupo demonstrou capacidade de aprendizado rápido, estudo autônomo e proposição de ações eficazes diante de um tema novo.

O trabalho foi oriundo de demanda externa (Conselho de Governo), e não do próprio órgão.

Os resultados da consultoria não foram apresentados ao Conselho de Governo ou ao Secretário solicitante.

Alguns técnicos incluídos na Portaria foram se afastando ao longo do processo.

Foi um processo novo para todos os envolvidos, o que gerou incertezas iniciais.

Questões de logística, como a dificuldade de transporte, continuam sendo ponto de atenção.



Lições aprendidas e percepções

Necessidade de ajustar a linguagem dos formulários de avaliação — Algumas expressões podem gerar interpretações inadequadas.

Apoio à elaboração do plano de ação é fundamental — Verificou-se que os órgãos atendidos enfrentam dificuldades na elaboração do plano de ação. Para facilitar esse processo e aumentar a efetividade das recomendações, sugere-se que, no momento da consultoria em que ocorre a discussão conjunta das ações propostas, já seja apresentado o modelo de plano de ação. Nesse mesmo momento, deve-se construir, em conjunto com a equipe técnica do órgão, o plano correspondente a uma das ações indicadas. A partir desse exemplo prático, os próprios técnicos poderão elaborar os demais planos com maior autonomia e clareza.



Observações



Abertura para revisão contínua dos instrumentos de avaliação — O grupo demonstra maturidade ao revisar criticamente os formulários utilizados, com foco na clareza e utilidade das informações coletadas.

A escala de avaliação atual, com opções como "excelente" e "boa", foi percebida como tendo uma discrepância significativa. Pode haver uma distância semântica que dificulta a diferenciação entre níveis de qualidade. Isso pode afetar a precisão das respostas e deve ser repensado.

SEAPA

Lições aprendidas e percepções

Necessidade de comunicação mais eficaz com a alta gestão sobre os objetivos dos trabalhos da CGE, especialmente os de consultoria, para garantir melhor compreensão, engajamento e apoio à implementação das recomendações.

É fundamental envolver a alta gestão da CGE e da pasta atendida, desde o início do trabalho de consultoria, para assegurar o apoio necessário à equipe técnica após a entrega das recomendações.

Precisamos aprimorar a forma como coletamos feedback das equipes técnicas, incentivando mais respostas abertas e reflexivas nas pesquisas de avaliação, a fim de obter dados qualitativos que enriqueçam a análise dos trabalhos realizados.



Observações

Melhoria na logística — houve avanço na disponibilidade de transporte e salas de reunião, o que facilitou a realização dos trabalhos.

A equipe técnica do órgão costuma **responder positivamente às pesquisas de avaliação**, mas raramente inclui comentários abertos, o que gera dúvida sobre a real satisfação ou apenas cumprimento formal da solicitação.

Na questão 25 do formulário da equipe técnica, trocar “excelente” por “ótimo” para diminuir a diferença para a segunda opção que é “bom”.



Lições aprendidas e percepções

A Pasta não tinha familiaridade com o tema de gestão de riscos, o que dificultou a formulação de expectativas claras e a definição de demandas.

Diante da ausência de conhecimento prévio da Pasta, havia múltiplas possibilidades de produtos a serem desenvolvidos; no entanto, o tempo e o formato da consultoria não permitiram explorar todas essas entregas, o que pode ter gerado certa frustração na equipe técnica da Pasta.

Foi percebida a necessidade de um tipo de assessoramento diferenciado para pastas iniciantes ou que passaram por troca completa da equipe de compliance.



SEDS

Lições aprendidas e percepções

A metodologia atualmente aplicada é eficaz para órgãos com alguma maturidade em gestão de riscos, mas não alcança plenamente os resultados esperados por instituições que estão iniciando a implantação.

A consultoria intensiva de 15 dias, embora funcione em alguns contextos, mostrou-se insuficiente para pastas que estão no estágio inicial, exigindo maior acompanhamento e mais tempo dedicado.

Surgiu a percepção de que poderia ser criado um novo produto, voltado especificamente ao apoio inicial em gestão de riscos, com acompanhamento mais próximo e contínuo por parte da CGE.

Há um potencial de impacto positivo na criação de uma estrutura de assessoramento dedicada, mas isso exigiria redirecionamento de esforços ou incremento de equipe.

Observações

Trata-se de um novo tipo de demanda que não estava prevista nos formatos tradicionais de consultoria ofertados pela CGE.

A atuação de um auditor por tempo determinado funciona em certos contextos, mas não se mostrou suficiente para uma implantação completa e estruturada.

O volume de produtos esperados foi elevado para a realidade apresentada, o que pode ter gerado certa frustração na equipe técnica da Pasta.





Lições aprendidas e percepções

O órgão já possuía uma estrutura anterior de gestão de riscos (GR), o que lhe confere certo conhecimento conceitual sobre o tema; no entanto, a substituição completa da equipe do Escritório de Compliance fez com que a Pasta se encontrasse, na prática, em uma condição próxima à de um órgão iniciante.

A consultoria foi inicialmente compreendida como uma consultoria de facilitação, conforme o entendimento vigente na época da sua execução. Com a evolução metodológica e institucional da CGE, compreende-se hoje que esse tipo de serviço prestado se enquadra melhor como consultoria de assessoramento.

Essa mudança de entendimento ajuda a explicar a limitação observada no relatório produzido à época, que apresentou qualidade inferior em comparação aos documentos mais recentes elaborados pela CGE.

Lições aprendidas e percepções

A situação da Pasta analisada evidencia a necessidade de se repensar a abordagem de assessoramento em casos de reestruturação, uma vez que o formato atual, voltado a órgãos em continuidade, pode não ser o mais eficaz.

A definição de uma nova estratégia de atendimento para esse tipo de demanda envolve decisões delicadas, como readequação de equipe ou eventual reavaliação de ações atualmente realizadas pela CGE.



Observações

Apesar de a Pasta possuir histórico em GR, o capital técnico foi perdido com a troca total da equipe, o que compromete a continuidade dos trabalhos e exige reforço na orientação e acompanhamento.

A limitação do relatório demonstrada na avaliação do Auditor e do Supervisor reflete o entendimento e o formato da consultoria na época — mais voltado à facilitação — e não incorporava ainda os aprimoramentos metodológicos consolidados atualmente.

A ausência de uma estratégia específica para atender escritórios de compliance em processo de (re)estruturação representa um ponto crítico a ser enfrentado pela equipe técnica da GEAGR.



Lições aprendidas e percepções

A consultoria foi inicialmente modelada com um escopo definido, mas passou por alterações ao longo do processo, o que exigiu flexibilidade e capacidade de adaptação da equipe envolvida.

A equipe técnica da pasta demonstrou domínio sobre o negócio, aprendendo rapidamente os conceitos e práticas propostos.

O trabalho representou uma aplicação prática da Gestão de Riscos (GR), sendo considerado muito rico em termos de aprendizado.

O auditor responsável relatou insegurança inicial devido ao pouco conhecimento sobre a Lei nº 14.133/2021, mas destacou a experiência como um grande aprendizado.





SGG

Lições aprendidas e percepções

O supervisor observou que a atividade contribuiu significativamente para a melhoria da percepção da equipe técnica sobre riscos em Licitações e Contratos, especialmente no que se refere à alocação dos riscos e à análise aprofundada de suas causas, consequências e formas de tratamento.

A equipe técnica ressaltou na avaliação que o trabalho foi essencial para consolidar a etapa de levantamento dos riscos do Projeto Goiás de Fibra.



Observações

O escopo do trabalho se mostrou mais amplo do que o inicialmente previsto, sendo necessário um período superior a 15 dias para sua plena execução.

As recomendações apresentadas foram consideradas aplicáveis pela equipe técnica. No entanto, a implementação de algumas delas dependerá de fatores e situações ainda indefinidos, dada a complexidade do projeto.

A experiência evidenciou a importância de incorporar, nos ciclos de consultoria, os comentários e percepções da área auditada como insumos para a melhoria contínua da abordagem adotada.

PAQ-CONTROLE



CGE
Controladoria
Geral do Estado



O ESTADO QUE DÁ CERTO