



**AUGE**  
Auditoria-Geral do Estado

**AUDITORIA EM ACORDO DE RESULTADOS**

---

**MANUAL DE PROCEDIMENTOS**





**GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS**  
**AUDITORIA-GERAL DO ESTADO**

**Governador do Estado de Minas Gerais**  
*Antônio Augusto Junho Anastasia*

**Auditora-Geral do Estado**  
*Maria Celeste Moraes Guimarães*

**Superintendência Central de Auditoria de Gestão**  
*Mônica Wild Grossi Bastos*

**Diretoria Central de Auditoria em Contratos de Gestão**  
*Francisco Moreira de Miranda Júnior*

**Elaboração**  
Carlos Alberto Antão Siqueira  
Henderson Márcio Gomes Domingos  
Shirley Mendes Guimarães  
Wettna Márcia Lages Ferreira

**Revisão Técnica**  
Superintendência de Pesquisa e Desenvolvimento

**Minas Gerais**  
**Auditoria-Geral do Estado**

**Auditoria em Acordo de Resultados**  
**2ª Revisão**  
Belo Horizonte  
Novembro de 2010



## INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº. 008, DE 29 DE DEZEMBRO DE 2008.

Aprova o Manual de Auditoria em Acordos de Resultados.

**A Auditora-Geral do Estado de Minas Gerais**, no uso de suas atribuições e tendo em vista o disposto nos art. 2º e 3º da Lei Delegada nº 133, de 25 de janeiro de 2007, e

considerando a necessidade de promover a normatização, a sistematização e a padronização das normas e procedimentos de auditoria no âmbito do Sistema Central de Auditoria Interna, e

considerando a necessidade de coordenar, supervisionar e orientar, normativa e tecnicamente, as atividades desenvolvidas pela Unidade Central de Auditoria e pelas Unidades de Auditoria Setorial e Seccional dos órgãos e entidades do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais;

### RESOLVE:

Art. 1º Aprovar, na forma de anexo desta Instrução Normativa, o Manual de Auditoria em Acordo de Resultados.

Art. 2º Compete à Superintendência Central de Auditoria de Gestão adotar as providências necessárias à implantação e utilização do Manual e dos procedimentos nele contidos junto ao Sistema Central de Auditoria Interna.

Art. 3º Esta Instrução Normativa entra em vigor na data de sua publicação.

Belo Horizonte, 29 de dezembro de 2008.

**MARIA CELESTE MORAIS GUIMARÃES**

Auditora-Geral do Estado

## APRESENTAÇÃO

Este trabalho, intitulado *Manual de Auditoria em Acordo de Resultados*, objetiva orientar, uniformizar procedimentos e estabelecer fundamentação técnica para a Superintendência Central de Auditoria de Gestão (SCAG), Superintendência Central de Auditoria Operacional (SCAO) e unidades integrantes do Sistema Central de Auditoria Interna, com vistas à avaliação da execução dos Acordos de Resultados de que tratam a Lei nº 17.600, de 1º de julho de 2008 e o Decreto nº 44.873, de 14 de agosto de 2008.

Considerando que este modelo de parceria representa um dos eixos do Projeto Estruturador intitulado “Choque de Gestão”, que busca promover a melhoria da qualidade e a redução de custos dos serviços públicos mediante a reorganização e modernização do arranjo institucional e do modelo de Gestão do Estado, os procedimentos de auditoria ora apresentados visam igualmente a aprimorar o desempenho dos órgãos e entidades da Administração Pública estadual na realização dos objetivos e metas dos Acordos de Resultados.

Este manual orienta as ações de auditoria na análise posterior à realização dos referidos objetivos e metas, mediante aplicação de procedimentos específicos de auditoria de gestão.

O foco de análise se restringe, por ora, aos indicadores, metas e produtos relativos à Segunda Etapa do Acordo de Resultados.

Apresentado sob a forma de orientações e modelos, este manual deverá ser, tanto quanto possível, aplicado e adequado aos instrumentos sob análise, utilizando-se técnicas de auditoria apropriadas que evidenciem as constatações do trabalho.

**SUMÁRIO**

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>GESTÃO POR RESULTADOS</b> .....	<b>10</b>
2.1	CONTEXTUALIZAÇÃO .....	10
2.1.1	CHOQUE DE GESTÃO .....	10
2.1.2	ACORDO DE RESULTADOS.....	11
2.1.3	PRIMEIRA VERSÃO (2003-2007) .....	11
2.1.4	SEGUNDA VERSÃO (DESDE 2007).....	12
<b>3</b>	<b>AUDITORIA DE GESTÃO</b> .....	<b>17</b>
3.1	CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES.....	17
3.2	PLANEJAMENTO DE AUDITORIA DE GESTÃO .....	19
3.3	EXECUÇÃO DA AUDITORIA .....	21
3.4	VERIFICAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DA AUTONOMIA GERENCIAL, ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA.....	23
3.5	RELATÓRIO DE AUDITORIA.....	23
<b>4</b>	<b>LEGISLAÇÃO BÁSICA</b> .....	<b>23</b>
<b>5</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>23</b>
	<b>APÊNDICE A – Relatório de Auditoria de Acordo de Resultados</b> .....	<b>24</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Acordo de Resultados consiste em instrumento de avaliação de desempenho institucional implantado em Minas Gerais por intermédio da Lei nº 14.694, de 30 de julho de 2003, constituindo um dos pilares do Choque de Gestão implementado na Administração Aécio Neves com foco na busca de uma gestão por resultados.

O Acordo de Resultado estabelece metas a serem atingidas e produtos a serem elaborados pelas unidades administrativas do órgão ou da entidade estatal signatário(a), e apresenta como contrapartida governamental a concessão da ampliação da autonomia gerencial, orçamentária e financeira, bem como a concessão de prêmio por produtividade aos servidores da instituição acordada que atendam a determinadas condições, na hipótese de alcance dos resultados pactuados.

Visando buscar a eficiência e efetividade dos Acordos de Resultados celebrados no âmbito do Estado de Minas Gerais, atribuiu-se à Auditoria-Geral do Estado de Minas Gerais (Auge), por meio do Decreto nº 44.655, de 2007, a competência para a avaliação desses instrumentos de gestão, em especial no que se refere ao alcance dos objetivos, metas e produtos pactuados.

Para tanto, torna-se necessária a utilização de metodologia que direcione os trabalhos de auditoria de tais instrumentos e que permita ao Sistema Central de Auditoria Interna de Minas Gerais acompanhar e avaliar sua execução, bem como opinar sobre sua conformidade.

Este manual, elaborado pela Superintendência Central de Auditoria de Gestão sob orientação da Superintendência de Pesquisa e Desenvolvimento (SPD), apresenta diretrizes para a realização de auditorias nos Acordos firmados entre os órgãos e entidades do Governo do Estado de Minas Gerais, contemplando desde a análise dos indicadores estabelecidos até a avaliação das autonomias gerenciais concedidas.

## **2 GESTÃO POR RESULTADOS**

### **2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO**

A Constituição Mineira prevê, em seu art. 14, § 10, a possibilidade de implementação da Gestão por Resultados na Administração Pública Estadual, permitindo a concessão de autonomia gerencial, orçamentária e financeira aos órgãos e entidades da administração direta e indireta, vinculada a instrumento jurídico que fixe metas de desempenho.

Neste sentido, o § 11 do mesmo artigo estabelece a necessidade de publicação de lei que ordene tal sistemática, definindo, minimamente, o prazo de duração do instrumento, a forma de controle e o critério de avaliação de desempenho, os direitos e obrigações e as responsabilidades dos dirigentes, a remuneração do pessoal e a alteração do quantitativo e da distribuição dos cargos de provimento em comissão e das funções gratificadas.

No entanto, somente com a publicação do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – 2003-2020, as diretrizes para uma política voltada para resultados começaram a ser definidas. A partir da proposição da modernização do aparato institucional, concernente à aplicação do denominado Choque de Gestão nas estruturas, sistemas e processos administrativos dos órgãos e entidades do Poder Executivo estadual, descomplicaram-se procedimentos, racionalizaram-se gastos e incrementou-se o resultado produzido com os recursos disponíveis.

#### **2.1.1 CHOQUE DE GESTÃO**

O Choque de Gestão estabeleceu, entre outros objetivos estratégicos, a disseminação da prática de implementação e gerenciamento de projetos e programas focados em resultados, a modernização da infra-estrutura física, tecnológica e organizacional da administração pública estadual e a viabilização de novas formas de financiamento dos empreendimentos públicos.

Em consequência, novos modelos de relações interorganizacionais com foco em resultados foram estabelecidos, dentre os quais o Acordo de Resultados (AR), que constitui instrumento de pactuação de resultados, que sujeita as secretarias responsáveis

pela formulação de políticas públicas e entidades a elas vinculadas ao alcance de objetivos estabelecidos, e oferece como contrapartida autonomia de gestão.

### **2.1.2 ACORDO DE RESULTADOS**

O Acordo de Resultados (AR) consiste em instrumento de avaliação de desempenho institucional implantado em Minas Gerais, cuja celebração, revisão e renovação, nos termos da legislação vigente, condicionam-se à manifestação favorável da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag) sobre o pleno atendimento das exigências legais e sobre a compatibilidade entre as metas e indicadores de desempenho pactuados e as finalidades do acordado, consideradas as definições contidas em decreto.

Como forma de fomento ao alcance dos objetivos contratuais, concede-se aos órgãos e entidades a ampliação da autonomia gerencial, orçamentária e financeira. No tocante aos servidores, são concedidos incentivos baseados em prêmio por produtividade, caso sejam atingidos os resultados pactuados.

### **2.1.3 PRIMEIRA VERSÃO (2003-2007)**

A primeira versão do Acordo de Resultados se deu com a vigência da Lei nº 14.694, de 30 de julho de 2003, a qual dispunha que o pacto celebrado deveria, entre outros aspectos, estabelecer as metas, indicadores de desempenho, prazos de consecução, otimização de custos e eficácia na obtenção dos resultados, direitos, obrigações e responsabilidades das partes e a sistemática de acompanhamento, controle e avaliação, com critérios, parâmetros e indicadores a serem considerados na avaliação do Acordo.

Entre 2003 e 2007, período em que os Acordos de Resultados foram ordenados sob a égide da Lei nº 14.694, de 2003, foram celebrados vinte e cinco Acordos de Resultados.

Em 2006, considerando-se a necessidade de maior controle do cumprimento desse instrumento, a Auditoria-Geral do Estado, a partir de demanda oriunda da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, começou a desenvolver trabalhos de auditoria em tais instrumentos de gestão. Realizaram-se, em 2006 e 2007, auditorias em oito dos vinte e cinco Acordos de Resultados celebrados, de cujas constatações, destacam-se:

- inexistência de documentação comprobatória relativa ao alcance de metas ou existência de documentação comprobatória com rasuras ou não-padronizada, prejudicando a averiguação de seu cumprimento;
- metas não cumpridas em sua plenitude, contradizendo as informações prestadas em Relatórios de Execução de Acordos de Resultados (em alguns casos, a auditoria constatou o alcance de metas em valores superiores ao declarado nos Relatórios de Execução, comprovando-se a baixa qualidade das informações prestadas);
- indicadores finalísticos que não implicavam melhoria da qualidade e da eficiência de serviços prestados à sociedade;
- inexistência de descrição de indicadores;
- nome e (ou) descrição de indicadores incoerentes ou incompreensíveis;
- inexistência de memória de cálculo de indicadores;
- mensuração de indicadores de forma diferente da que foi pactuada no Acordo de Resultados;
- utilização de termos inadequados, em prejuízo do pleno entendimento do propósito dos indicadores (por exemplo: “apoio”, “acompanhamento”, “prospecção”);
- indicadores que não representam real desafio à entidade (por exemplo: a divulgação de eventos ou de resultados obtidos em determinadas atividades).

Diante dessas constatações, a Auditoria-Geral do Estado e a Seplag iniciaram um processo de discussão dos problemas encontrados e de suas possíveis soluções, que culminou na edição de nova legislação, responsável pela alteração da metodologia de celebração e execução dos Acordos de Resultados, conforme tópico a seguir.

#### **2.1.4 Segunda Versão (desde 2007)**

O ordenamento jurídico da segunda versão do Acordo de Resultados deu-se a partir da promulgação da Lei nº 17.600, de 1º de julho de 2008, e sua regulamentação pelo Decreto nº 44.873, de 14 de agosto de 2008. Definiu-se, então, Acordo de Resultados como o “instrumento de contratualização de resultados celebrado entre os dirigentes de órgãos e entidades do Poder Executivo e as autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico ou de supervisão” (Lei nº 17.600, de 2008, art. 2º, inciso I). A Lei dispõe, em seu art. 18, que para se atingirem os objetivos contratuais, poderá ser concedida aos órgãos e entidades a ampliação da autonomia de gestão, mediante previsão expressa no instrumento de celebração, em troca de compromisso prévio com resultados.

Os acordos de resultados têm os seguintes objetivos, conforme dispõe o art. 4º da Lei nº 17.600, de 2008:

- viabilizar a estratégia de governo, por meio de mecanismos de incentivo e gestão por resultados;
- alinhar o planejamento e as ações do acordado com o planejamento estratégico do Governo, com as políticas públicas instituídas e com os programas governamentais;
- melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços prestados à sociedade;
- melhorar a utilização dos recursos públicos;
- dar transparência às ações das instituições públicas envolvidas e facilitar o controle social sobre a atividade administrativa estadual; e
- estimular, valorizar e destacar servidores, dirigentes e órgãos ou entidades que cumpram suas metas e atinjam os resultados previstos.

A formalização dos instrumentos jurídicos estabelece-se em duas etapas. Na primeira, pactua-se a estratégia do Governo definida no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), desdobrada no Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG), com foco nos grandes resultados a serem perseguidos por cada sistema operacional<sup>1</sup>. Nesse momento, o Governador assina como acordante, os dirigentes máximos das Secretarias e entidades vinculadas, como acordados, e as Secretarias de Planejamento e Gestão (Seplag) e de Fazenda (SEF), como intervenientes.

O Acordo de Resultados de primeira etapa apresenta, como referência de monitoramento e avaliação, quatro eixos, a saber:

- resultados finalísticos;
- projetos estruturadores;
- agenda setorial do Choque de Gestão; e
- indicadores de racionalização do gasto e melhoria do desempenho.

Tais eixos correspondem às grandes metas pactuadas para cada sistema operacional do Estado. Para a efetivação dos resultados desejados, torna-se necessário seu alinhamento com as ações dos setores e equipes de trabalho.

---

<sup>1</sup> Para fins do disposto no Decreto n. 44.873, de 14 de agosto de 2008, entende-se por sistema operacional o conjunto de secretarias, órgãos autônomos, autarquias e fundações agrupados segundo sua área de atuação.

Na segunda etapa, a formalização do AR constitui o desdobramento dos resultados e metas para as equipes de trabalho, configurando instrumento jurídico assinado entre o dirigente máximo de cada órgão ou entidade e os responsáveis pelas referidas equipes, tendo como interveniente a Seplag.

O Acordo de Resultados de segunda etapa contém o Mapa Estratégico do órgão ou entidade, com o detalhamento de sua missão e objetivos, bem como os produtos, indicadores e metas a serem realizados ou cumpridos pelos setores ou equipes de trabalho. Cada indicador, por sua vez, é composto por sua descrição, fórmula de cálculo, unidade de medida, periodicidade de monitoramento, fonte dos registros e polaridade.

Os sistemas operacionais cujos órgãos ou entidades são signatários de Acordo de Resultados de primeira etapa encontram-se a seguir relacionados:

- Sistema de Advocacia-Geral;
- Sistema de Agricultura, Pecuária e Abastecimento;
- Sistema de Auditoria-Geral;
- Sistema de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior;
- Sistema de Cultura;
- Sistema de Defesa Social;
- Sistema de Desenvolvimento Regional e Política Urbana;
- Sistema de Desenvolvimento Econômico;
- Sistema de Desenvolvimento Social;
- Sistema de Educação;
- Sistema de Esportes e Juventude;
- Sistema de Finanças;
- Sistema de Governo;
- Instrumento Único Previdência Militar;
- Sistema de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável;
- Instrumento Único Ouvidoria Geral;
- Sistema de Planejamento e Gestão;
- Sistema de Reforma Agrária;
- Sistema de Saúde;
- Sistema de Transportes e Obras Públicas;
- Sistema de Turismo;
- Sistema de Desenvolvimento dos Vales do Jequitinhonha, Mucuri e Norte de Minas.

Os incentivos para o alcance das metas estabelecidas no Acordo de Resultados, conforme já mencionado, correspondem a autonomias gerenciais, orçamentárias e financeiras e prêmio de produtividade.

Relativamente à autonomia gerencial, orçamentária e financeira, o art. 19 da Lei nº 17.600, de 2008, prevê as seguintes prerrogativas:

- alterar os quantitativos e a distribuição dos cargos de provimento em comissão, das funções gratificadas e das gratificações temporárias estratégicas, desde que não acarrete aumento de despesa;
- aplicar os limites estabelecidos no parágrafo único, art. 24 da Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993, o qual dobra o limite dos valores estabelecidos nos incisos I e II do mesmo artigo para a contratação com dispensa de licitação;
- alterar estruturas orgânicas básicas e estatutos, sem aumento de despesas;
- conceder valores diferenciados do auxílio-transporte ou vales-transporte aos servidores em efetivo exercício no órgão ou entidade;
- conceder, como ajuda de custo pelas despesas de alimentação, aos servidores em efetivo exercício no órgão ou na entidade cuja jornada de trabalho seja igual ou superior a seis horas, vale-refeição ou valores diferenciados de vale-alimentação.

O Decreto nº 44.873, de 2008, em seu art. 31, ainda possibilita aos órgãos e às entidades signatários de Acordo de Resultados:

- admitir estagiários com limites de quantitativo e de valor de bolsa diferenciados, conforme definição da Câmara de Coordenação Geral Planejamento, Gestão e Finanças (CCGPGF);
- atuar diretamente como permitente, cedente ou doador de materiais incorporados, desde que a movimentação seja registrada por meio do Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços (Siad);
- adquirir veículo automotor sem prévio parecer da Seplag;
- contratar serviços de transportes sem prévia manifestação da Seplag;
- contratar diretamente seguros sem prévia avaliação e deliberação da Seplag;
- alterar os limites dos valores de adiantamentos, observados os limites definidos pela CCGPGF;
- alterar os critérios de concessão de diárias de viagem de que trata o Decreto nº 44.448, de 2007, nos termos e limites estabelecidos pela CCGPGF;
- autorizar o afastamento e redução de jornada de trabalho dos servidores públicos civis para participação em cursos de pós-graduação e aperfeiçoamento de duração superior a três meses, sem prejuízo de remuneração e demais vantagens do cargo.

O prêmio por produtividade, por sua vez, constitui-se em bônus a ser pago aos servidores em efetivo exercício em órgão ou entidade que atenda as seguintes condições (art. 23 da Lei nº 17.600, de 2008):

- ser signatário de Acordo de Resultados com previsão expressa de pagamento de prêmio por produtividade;
- obter resultado satisfatório na Avaliação de Desempenho Institucional realizada no período de referência;
- realizar a Avaliação de Desempenho Individual permanente de seus servidores.

Satisfeitas essas condições, para que seja possível ao servidor receber o prêmio é necessário que se atendam os seguintes requisitos (art. 24 da Lei nº 17.600, de 2008):

- ser ocupante de cargo de provimento efetivo, em comissão ou detentor de função pública;
- estar em atividade no período de referência da avaliação do AR;
- estar em efetivo exercício, nos termos do ato formal, por período mínimo definido em regulamento.

De acordo com o § 3º, art. 8º da Lei nº 18.185, de 4 de junho de 2009, o prêmio por produtividade também poderá ser pago ao servidor contratado por tempo determinado, se superior a seis meses, para atender a necessidade temporária de interesse público nos termos do inciso IX, art. 37 da Constituição da República, desde que previsto no contrato. O § 4º do mesmo artigo estabelece que o disposto no § 3º aplica-se aos contratos com prazo determinado celebrados nos termos do inciso IX, art. 37 da Constituição da República em vigor na data da publicação da referida Lei, bem como às hipóteses de designação de que trata a Lei nº 10.254, de 1990.

Ressalta-se que não farão jus ao prêmio por produtividade:

- os servidores designados para o exercício de função pública de que trata o art. 10 da Lei nº 10.254, de 1990;
- o Secretário de Estado, o Secretário-Adjunto de Estado, o Diretor-Geral e o Vice-Diretor Geral de autarquias, o Presidente e o Vice-Presidente de fundações; e
- os servidores cedidos para órgão ou entidade de outro ente federado ou do Poder Legislativo ou Judiciário do Estado de Minas Gerais.

### 3 AUDITORIA DE GESTÃO

#### 3.1 CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

A auditoria de gestão referente à celebração dos Acordos de Resultados baseia-se, principalmente, na análise dos Quadros de Indicadores e Metas e Quadros de Produtos por equipes. Para tanto, deverão ser observados os seguintes procedimentos:

- Avaliação da clareza e objetividade da descrição dos indicadores:

A descrição dos indicadores deve fornecer informações relevantes a seu pleno entendimento, motivo pelo qual deverá o auditor verificar se nela encontram-se especificados:

- objetivo e natureza do indicador (insumo<sup>1</sup>, processo<sup>2</sup> ou resultado<sup>3</sup>);

**Notas:**

- 1) Insumo: matéria-prima e recursos necessários para a elaboração do produto;
- 2) Processo: atividade executada na utilização dos recursos e na transformação da matéria-prima em produto final;
- 3) Resultado: produto final obtido pelo processamento da matéria-prima.

**Observação:**

Exemplo: A exploração comercial do eucalipto requer constante reflorestamento das florestas de produção. Para que ocorra este reflorestamento são necessárias novas mudas de eucalipto e assistência técnica para seu plantio correto.

Neste caso, relativamente a sua natureza, podemos identificar indicadores de insumo, de processo e de resultado, a saber:

- Indicador de insumo: % de mudas produzidas em função da demanda;
- Indicador de processo: % de assistência técnica prestada em função da demanda;
- Indicador de resultado: % de reflorestamento efetivado em função da demanda.

- objeto da mensuração;
- finalidade da mensuração;
- origem dos **dados que subsidiarão** a mensuração;

**Observação:**

Quando as fontes são preestabelecidas, os avaliadores já sabem, antecipadamente, quais documentos deverão ser analisados quando do planejamento e execução da auditoria.

- forma de mensuração – valores absolutos<sup>1</sup> ou relativos<sup>2</sup>;

**Notas:**

**1)** Valores absolutos são descritos em unidades e prejudicam o pleno entendimento do resultado do indicador. A existência de indicadores preponderantemente absolutos, apesar de não configurar inconformidade, não é aconselhável, tendo em vista que indicadores devem propiciar a compreensão exata do quanto se pretende atingir em relação ao todo. Portanto, no caso de indicadores expressos em valores absolutos, é essencial que haja, na descrição, a informação do todo (universo), de modo a proporcionar a análise comparativa ou incremental do que se pretende como resultado;

**2)** Valores relativos são descritos em percentual. Nesse caso, a comparação é inerente, não carecendo de maiores esclarecimentos, e garante uma análise

**Observação:**

Indicadores sem descrição ou com descrição incompreensível deverão ser

- Verificação da definição do peso dos indicadores:

A definição do peso de indicadores é determinante para a pontuação global a ser atingida pelas equipes e, conseqüentemente, pelo órgão ou entidade. O peso deve ser compatível com a natureza do indicador, valorando com menor pontuação os indicadores de insumos, com pontuação mediana os indicadores de processos e com maior pontuação os indicadores de resultados e efetividade. Essa análise é fundamental para que a avaliação das equipes reflita fidedignamente sua colaboração para a pontuação global do órgão ou entidade, posto que a pontuação global encontra-se diretamente relacionada com o peso definido para cada indicador;

- Verificação da definição dos valores de referência dos indicadores:

O valor de referência (V0) servirá como base para a estipulação das metas a serem atingidas. Em regra, metas devem ser desafiadoras, porém, factíveis. Essa análise

só poderá ser feita pela comparação entre as metas estipuladas e o V0.

Portanto, é importante verificar se há necessidade de esforço adicional para o cumprimento da meta estabelecida;

**Observação:**

O valor de referência (V0) não existirá caso o indicador se refira a uma atividade inovadora ou quando não se tenham registros anteriores.

- Verificação da definição das metas dos indicadores:

Metas são os resultados a serem atingidos por cada indicador e devem contemplar:

- a quantidade que se pretende alcançar;
- a natureza dos valores (unidade ou percentual);
- o prazo para o alcance de cada meta.

**Observação:**

A apresentação de metas relativas ao período inicial de aplicação não é obrigatória a todos os indicadores. Na hipótese de não definição de metas para o período inicial, torna-se necessário seu estabelecimento para períodos avaliatórios futuros.

- Verificação da adequação da fórmula de cálculo à descrição do indicador:
- Verificação do alinhamento dos produtos com as equipes envolvidas em sua execução:

A análise dos produtos deve contemplar:

- descrição clara e objetiva do produto (nos moldes da análise de indicadores);
- definição do peso (nos moldes da análise de indicadores);
- previsão de início e término;
- especificação do resultado esperado.

### 3.2 PLANEJAMENTO DE AUDITORIA DE GESTÃO

O planejamento da auditoria, considerados os objetivos e o escopo da auditoria, compreende a definição dos procedimentos e técnicas a serem aplicados na execução do trabalho. A auditoria de gestão considera a utilização dos seguintes procedimentos:

- Análise prévia dos relatórios de execução e de avaliação:

Com o objetivo de se conhecerem os indicadores e ações contidas no AR, bem como o posicionamento da Comissão de Acompanhamento e Avaliação (CAA), deverão ser solicitados à Seplag, respectivamente, o Relatório de Execução (RE) e o Relatório de Avaliação (RA), a partir dos quais deverão ser analisados previamente os seguintes itens:

- quantidade de indicadores e ações contidas no AR;
  - informações acerca do cumprimento das metas dos indicadores e prazos de execução dos produtos, por meio do RE;
  - posicionamento da CAA, por meio do RA;
- Existência de trabalhos anteriores de auditoria;
  - Efetividade das recomendações constantes em trabalhos anteriores de auditoria;
  - Determinação dos indicadores e produtos a serem auditados:

Uma auditoria de gestão completa e abrangente exige a análise de todos os indicadores e ações. Contudo, na hipótese de o universo auditável ser extenso, poder-se-á definir uma amostra para a realização dos trabalhos de auditoria. Neste caso, adotam-se os seguintes critérios de seleção de amostra, na ordem que se segue:

- um indicador de cada Área de Resultados, no mínimo;
- indicadores com maiores pesos;
- indicadores com maiores percentuais de execução da meta relatados no RE.

**Observação:**

Constitui prerrogativa do auditor a eleição complementar de indicadores não contemplados pelos critérios mencionados.

Relativamente aos produtos contidos no AR, a amostra deverá considerar todos aqueles cujo prazo final de cumprimento compreenda o último mês do período de avaliação.

- Definição da documentação a ser solicitada e questionamentos a serem feitos por meio de entrevista.

Com base em definição prévia do próprio órgão ou entidade, realizada à época da celebração e (ou) aditamento do AR, deverá ser relacionada toda a documentação a

ser solicitada, comprobatória do cumprimento das metas dos indicadores selecionados, bem como os questionamentos a serem apresentados durante entrevistas, com o objetivo de obtenção de informações complementares àquelas presentes no RE, necessários ao desfazimento de dúvidas existentes.

### 3.3 EXECUÇÃO DA AUDITORIA

A execução da auditoria de gestão consiste na aplicação dos seguintes procedimentos, técnicas e exames definidos na fase de planejamento, aliada à análise das informações obtidas:

- Entendimento acerca dos insumos, processos e produtos do órgão ou entidade:

A plena compreensão dos trabalhos realizados pelo órgão ou entidade e de seu fluxo de trabalho é requisito para a execução da auditoria. Para tanto, o procedimento a ser adotado consiste em entrevista com os gestores da instituição, buscando exaurir os questionamentos e dirimir quaisquer dúvidas a respeito dos processos e produtos acordados no AR, bem como eventuais dúvidas levantadas na análise da documentação, durante a fase de planejamento. Esse entendimento é fundamental para que se confirmem os questionamentos levantados preliminarmente, eventuais fraquezas e potenciais inconformidades.

**Observação:**

As informações obtidas por intermédio da entrevista com os gestores da entidade poderão ensejar a revisão do planejamento e, se necessário, sua adequação, a depender da relevância de informações que não tenham sido contempladas na fase de planejamento.

- Análise dos resultados apresentados no Relatório de Execução:

A execução deste procedimento considera as seguintes iniciativas:

- solicitação da documentação comprobatória da execução dos indicadores e produtos selecionados para auditoria;

- solicitação da documentação comprobatória das informações contidas no RE;

**Observação:**

Na hipótese de o indicador já haver sido auditado ou possuir fonte de informações determinada, a rastreabilidade e o acesso a tais informações são facilitados. Entretanto, não havendo definição prévia da fonte das informações, a solicitação da documentação deverá ser providenciada. Nesse caso, o auditor deverá criticar a falta de critério do indicador, tendo em vista que sua rastreabilidade restará comprometida, em face da ausência de definição da fonte de informação.

- análise da fidedignidade das informações contidas no RE, a partir da verificação do cumprimento de metas, das justificativas e da veracidade das informações prestadas, por meio dos seguintes procedimentos:
  - análise documental;
  - entrevistas;
  - análise física.
- verificação da conformidade da pontuação atribuída ao órgão ou entidade no RA e do aceite da CAA quanto às justificativas para possíveis descumprimentos de metas ou produtos, mediante confrontação dos relatórios de execução e dos de avaliação;

**Observação:**

Como a Comissão de Acompanhamento e Avaliação emite o RA com base no RE, seu relatório baseia-se nas informações contidas no relatório elaborado pelo órgão ou entidade. Porém, o papel da CAA não se restringe a dar aceite ao que for informado pelo órgão ou entidade. Compete à comissão verificar o real cumprimento das metas dos indicadores e apontar divergências acaso existentes. Contudo, não é incomum o aceite da CAA sem a devida conferência das informações, hipótese em que tal aceite deverá ser objeto de crítica por parte da auditoria.

- Apresentação de recomendações e sugestões de melhorias:

A apresentação de recomendações e sugestões de melhoria deve-se realizar com vistas à agregação de valor aos resultados do órgão ou entidade, mesmo na hipótese de inexistência de inconformidades.

### **3.4 VERIFICAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DA AUTONOMIA GERENCIAL, ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA**

Para a análise da utilização da autonomia gerencial, orçamentária e financeira deverão ser adotados os seguintes procedimentos:

- verificar se a ampliação da autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos ou entidades está expressamente prevista no instrumento de celebração do AR;
- verificar se a ampliação da autonomia observou as exigências estabelecidas na legislação;
- verificar quais espécies de autonomia estão sendo utilizadas no órgão ou entidade;
- analisar a documentação comprobatória das espécies de autonomia utilizadas.

### **3.5 RELATÓRIO DE AUDITORIA**

As análises decorrentes da auditoria de gestão referente à execução do AR têm seus resultados apresentados na forma de Relatório de Auditoria. No Apêndice A, apresenta-se um modelo de relatório de auditoria.

## **4 LEGISLAÇÃO BÁSICA**

- MINAS GERAIS. Constituição do Estado de Minas Gerais – 13. ed. - Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2008.
- MINAS GERAIS. Lei nº 17.600, de 1º de julho de 2008.
- MINAS GERAIS. Decreto nº 44.873, de 14 de agosto de 2008.

## **5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Disponível em <[http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/choque/acordo\\_resultado/acordo\\_resultado.asp](http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/choque/acordo_resultado/acordo_resultado.asp)>. Consulta realizada em 15 de outubro de 2008.

**APÊNDICE A – Relatório de Auditoria de Acordo de Resultados****MODELO****RELATÓRIO DE AUDITORIA Nº** *[inserir número conforme Instrução Normativa SCAO-Auge 01/2003]*

Em atendimento à demanda do(a) *[inserir nome do órgão ou da entidade solicitante]*, procedemos à auditoria no Acordo de Resultados do(a) *[inserir nome do órgão ou da entidade que celebrou o Acordo auditado]*, sediado à *[inserir endereço do órgão ou da entidade]*.

Nossos exames foram realizados consoante normas e procedimentos de auditoria, incluindo, conseqüentemente, provas em registros e documentos correspondentes na extensão julgada necessária, segundo as circunstâncias, à obtenção das evidências dos elementos de convicção sobre as ocorrências detectadas.

**1 – OBJETO**

Os trabalhos realizados pela Superintendência Central de Auditoria de Gestão – SCAG tiveram como objetivo verificar o cumprimento das metas acordadas entre o *[inserir nome do órgão ou da entidade acordante]* e o *[inserir nome do órgão ou da entidade acordado]*, bem como a avaliação dos indicadores de desempenho qualitativos e quantitativos, os prazos de consecução, a otimização de custos e eficácia na obtenção dos resultados, a realização dos produtos e a utilização de autonomias.

**2 – METODOLOGIA**

Considerando a natureza dos serviços, nossos exames foram realizados a partir das seguintes técnicas de auditoria:

- análise documental;
- observação in loco;
- entrevista;
- questionário;
- circularização;
- conferência de cálculos;
- exame físico; e
- amostragem.

**Observação:**

Informar apenas as técnicas que foram aplicadas no trabalho de auditoria.

No processo de auditoria, avaliaram-se os seguintes documentos:

*[relacionar documentos que foram objeto de análise no trabalho de auditoria].*

**3 – LEGISLAÇÃO APLICÁVEL**

- MINAS GERAIS. Constituição do Estado de Minas Gerais.
- MINAS GERAIS. Lei nº 17.600, de 1º de julho de 2008.
- MINAS GERAIS. Decreto nº 44.873, de 14 de agosto de 2008 e suas alterações.

**4 – SÍNTESE DO ACORDO DE RESULTADOS****Quadro 1 – Informações gerais**

<b>Atributos</b>	[ <i>número de</i> ] indicadores
	[ <i>número de</i> ] produtos
	[ <i>número de</i> ] autonomias gerenciais
<b>Vigência</b>	[ <i>mês e ano de início</i> ] até [ <i>mês e ano de término</i> ]
<b>Período Auditado</b>	[ <i>mês e ano de início</i> ] até [ <i>mês e ano de término</i> ]

**Quadro 2 – Termos aditivos [*quando houver*]**

<b>Termo Aditivo</b>	<b>Data Assinatura</b>	<b>Objeto</b>
[ <i>número do termo</i> ]	[ <i>data</i> ]	[ <i>objeto constante em cláusula específica no Termo Aditivo</i> ]
[ <i>número do termo</i> ]	[ <i>data</i> ]	[ <i>objeto constante em cláusula específica no Termo Aditivo</i> ]

**Observação:**

Neste item, deverão ser informados também os nomes dos membros da Comissão de Acompanhamento e Avaliação, quando houver.

## 5 - AUDITORIA DE GESTÃO

### 5.1 INDICADORES

#### Situação Geral dos Indicadores

Nome do Indicador	Situação Encontrada
	<i>[inserir conforme a situação: Meta Cumprida, Meta em Andamento, Meta não Cumprida]</i>

#### 5.1.1 *[inserir nome do indicador]*

#### Quadro *[nº conforme ordem sequencial do texto]*

SÍNTESE DO INDICADOR ANALISADO				
Indicador Descrição	Peso	Meta Acordada	Meta Atingida	Percentual Alcançado
<i>[Detalhamento da descrição do indicador]</i>	<i>[conforme programa de trabalho]</i>	<i>[conforme programa de trabalho]</i>	<i>[conforme relatório gerencial]</i>	<i>[meta atingida / meta acordada * 100]</i>

O auditor deverá expor, caso entenda ser relevante para o entendimento do indicador e dos resultados apresentados, algumas considerações adicionais, tais como definições utilizadas para termos da descrição, a forma de levantamento dos dados apurados, a análise da documentação comprobatória e sua relação com o objetivo geral do termo. Cabe, ainda, ao auditor verificar, comparativamente, a evolução do indicador ao longo do tempo, com base nas avaliações da Comissão de Avaliação.

#### Constatações

*[inserir constatações];*

**Inconformidades***[inserir inconformidades];***Recomendações***[inserir recomendações];***5.2 PRODUTOS****Situação Geral dos Produtos**

Nome do Produto	Situação Encontrada
	<i>[inserir conforme a situação: Produto Cumprido, Produto em Andamento, Produto não Cumprido]</i>

**5.2.1 [inserir nome do produto]**

O auditor deverá expor, caso entenda ser relevante para o entendimento do produto e de sua realização, algumas considerações adicionais, tais como esclarecimentos sobre seus objetivos, a análise da documentação comprobatória e sua relação com o objetivo geral do termo.

**Constatações***[inserir as constatações verificadas];***Inconformidades***[inserir as inconformidades apuradas];***Recomendações***[inserir as recomendações pertinentes];*

### 5.3 AUTONOMIA GERENCIAL

Situação Geral da Autonomia Gerencial

Título da Autonomia Gerencial	Situação Encontrada
<i>[inserir espécie de autonomia gerencial utilizada pelo órgão ou entidade]</i>	<i>[informar, conforme a situação, uma das seguintes hipóteses: - Autonomia gerencial prevista no Acordo, - Autonomia gerencial prevista na legislação ou - Autonomia gerencial não prevista no acordo ou na lei]</i>

#### 5.2.1 *[inserir título da autonomia]*

O auditor deverá expor, caso entenda ser relevante para o entendimento da autonomia gerencial e de sua realização, algumas considerações adicionais, tais como a previsão da autonomia na legislação e no Acordo Celebrado e a análise de sua documentação comprobatória.

#### **Constatações**

*[inserir as constatações verificadas];*

#### **Inconformidades**

*[inserir as inconformidades apuradas];*

#### **Recomendações**

*[inserir as recomendações pertinentes];*

### 7 – CONCLUSÃO

Durante o período de *[inserir período de realização dos trabalhos de auditoria]*, foi realizada auditoria da execução do Acordo de Resultados celebrado entre o(a) *[inserir nome órgão ou da entidade acordante]* e o (a) *[inserir nome do órgão ou da entidade estatal acordado]*.

Desde sua assinatura, em *[inserir dia, mês e ano de assinatura do AR]*, o Acordo de Resultado foi alterado por *[inserir quantidade de termos aditivos assinados, se houver]* Termos Aditivos e contou com *[inserir quantidade de avaliações realizadas]* avaliações pela Comissão de Acompanhamento e Avaliação, cujas pontuações foram *[inserir pontuação alcançada em cada avaliação]*, respectivamente.

**Das análises procedidas, pôde-se inferir:**

Informar, de forma sintética, os aspectos mais críticos decorrentes dos trabalhos de auditoria que comprometem o melhor desempenho do Acordo de Resultados. Em caso de desempenho satisfatório, o auditor deve apontar os elementos que contribuíram para este resultado. Na sequência, também deverá destacar as recomendações mais relevantes para a mitigação dos problemas apontados.

Para o fechamento do relatório, o auditor poderá optar, conforme o resultado apurado, por uma das duas conclusões seguintes:

**1)** Considerando os resultados apresentados por esta auditoria, concluímos que o(a) *[inserir nome do órgão ou da entidade]* tem desempenhado seus trabalhos em consonância com o objeto do Acordo de Resultados, cumprindo satisfatoriamente as metas estabelecidas, com regularidade na alocação dos recursos públicos recebidos.  
*[ou]*

**2)** Considerando as inconformidades levantadas, entendemos que a continuidade e o melhor desempenho da execução do Acordo de Resultados dependerão da implementação, por parte do(a) *[inserir nome do órgão ou da entidade]*, das recomendações sugeridas e de um melhor monitoramento pelo(a) Comissão de Acompanhamento e Avaliação.

*[Superintendência Central de Auditoria de Gestão ou Auditoria Setorial ou Seccional do órgão ou entidade estatal], em [cidade], \_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.*

*[nome do auditor]*  
Auditor – Masp *[nº]*

*[nome do auditor]*  
Auditor – Masp *[nº]*

*[nome diretor]*  
Diretor - DCACG/SCAG/Auge

*[nome diretor]*  
Diretor - SCAG/Auge

**De acordo,**

*[nome]*  
Auditor-Geral do Estado