



CURSO AUDITORIA TEORIA E PRÁTICA

Organização do curso

➤ Encontro 1

- Conceito e normas de auditoria interna
- Auditoria X Controle Interno
- Equipes de Auditoria
- Tipos de auditoria
- Técnicas de auditoria
- Papeis de trabalho
- Planos de Auditoria
- Matriz de Planejamento
- Programa/Projeto de Auditoria
- Formação e designação da equipe de Auditoria
- Elaboração da Matriz de Planejamento
- Elaboração do Programa de Auditoria
- Comunicação da Auditoria
- Matriz de achados

Organização do curso

- Execução das técnicas de auditoria (análise documental)
- Preenchimento e Apresentação da matriz de achados
- Relatório de auditoria
- Monitoramento de Auditoria
- Elaboração do Relatório de Auditoria
- Apresentação do Relatório de Auditoria

Auditoria X Controle Interno

Conceito de Auditoria:

➤ **Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors – IIA):**

*a auditoria interna é uma **atividade independente** e objetiva que presta serviços de **avaliação** e de **consultoria** com o objetivo de adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. A auditoria auxilia a organização a alcançar seus objetivos através de uma **abordagem sistemática e disciplinada** para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança corporativa.*

➤ **Auditoria segundo o TCU**

*Auditoria é o **processo sistemático, documentado e independente** de se **avaliar** objetivamente uma **situação ou condição** para determinar a extensão na qual **critérios** são atendidos, obter evidências quanto a esse atendimento e relatar os resultados dessa avaliação a um destinatário predeterminado.*

➤ **RESOLUÇÃO 171/2013 CNJ:**

exame sistemático, aprofundado e independente para avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos de trabalho, sistemas de informações e controles internos administrativos;

Auditoria X Controle Interno

Conceito Controle Interno:

- **Segundo a International Organization of Supreme Audit Institutions - INTOSAI (2007),** *controle interno é um processo integrado, efetuado pela direção e corpo de funcionários, e é estruturado para enfrentar os riscos e fornecer razoável segurança de que na consecução da missão da entidade os seus objetivos gerais serão alcançados*
- **Controle Interno segundo COSO I**
Controle interno é um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade

Cogestão Administrativa

- Segundo CNJ
 - Parecer 2 CNJ

II – presidente de tribunal ou conselho:

c) altere, no prazo de 150 dias, em decorrência das atividades de exames de auditoria, inspeção administrativa e fiscalização, previstas na Resolução CNJ nº 171/2013, o fluxo dos processos de trabalho para que a unidade ou núcleo de controle interno atue utilizando as técnicas de controle previstas na referida resolução e **se abstenha de exercer atividades próprias e típicas de gestão, tais como:**

- c.1) atividades ou atos que resultem emissão de empenho, autorização de pagamento, suprimento ou dispêndio de recursos;
- c.2) instrução de processo com indicação de autorização ou aprovação de ato que resulte na assunção de despesas, que devem ser praticados pelo gestor;
- c.3) formulação e implementação de políticas nas áreas de planejamento orçamentário e financeiro;
- c.4) promoção ou participação na implantação de sistemas gerenciais;
- c.5) participação em comissão de sindicância;
- c.6) decisão ou aprovação do objeto a ser contratado;
- c.7) **enfrentamento de questões jurídicas provocadas pelo gestor, entre outras; e**
- c.8) **exercício de práticas de atividades de assessoria jurídica, que possam comprometer a independência de atuação da unidade ou núcleo de controle interno.**

Cogestão Administrativa

➤ Segundo o TCU

▣ Acórdão 2831/2015

9.1. recomendar ao Superior Tribunal de Justiça:

9.1.16. observar **as diferenças conceituais** entre controle interno (a cargo dos gestores responsáveis pelos processos que recebem o controle) e auditoria interna, de forma a não atribuir atividades de cogestão à unidade de auditoria interna;

9.1.17. avaliar, em decorrência da distinção conceitual acima, a necessidade de segregar as atribuições e competências da atual Secretaria de Controle Interno, de forma que essa unidade organizacional não possua concomitantemente atribuições e competências relativas a atividades de controle interno e a atividades de auditoria interna;

Cogestão Administrativa

➤ Segundo o TCU

Acórdão 2622/2015

17. Pelos excertos transcritos, observa-se que a atividade de controle interno tem por objetivo mitigar os riscos de que a organização não alcance seus objetivos e a responsabilidade pela sua implantação (ou não) é inerente ao **gestor responsável** pelo processo que recebe o controle.

18. Por sua vez, a auditoria interna é uma atividade, exercida de forma independente da gestão, que tem como um dos objetivos a avaliação dos **controles internos**.

148. Contribuem para a ausência de distinção citada acima:

148.1. a nomenclatura utilizada na Lei 10.180/2001, que contém as expressões "controle interno" e "sistema de controle interno" para se referir, respectivamente, às unidades e ao conjunto de unidades que compõe a auditoria interna governamental no poder executivo (a constituição federal, no art. 74, também utiliza a expressão "sistema de controle interno");

148.2. o nome dado a essas unidades nas organizações, que são comumente identificadas por "**secretaria de controle interno**" (quando deveriam chamar-se **secretaria de auditoria interna**).

149. Ante o exposto, registra-se, novamente, a necessidade de uma avaliação mais aprofundada relativa ao funcionamento dos sistemas de controles internos dos poderes da União, em especial como as unidades de auditoria interna atuam, nos termos já expostos no Acórdão 1.233/2012-Plenário:

(Acórdãos – 2743, 2746, 2747, 2748, 2749 2750, 1520, 1679, 6222 todos de 2015 e do Plenário do TCU)

NORMAS DE AUDITORIA

- Resolução CNJ 171/2013
- Manual de Auditoria Operacional do TCU.
- Padrões de Auditoria de Conformidade do TCU
- Padrões de Auditoria Adotados pela International Organization of Supreme Audit Institutions (Intosai)
- Normas do IAA - Institute of Internal Auditors
- NAGs – Normas de Auditoria Governamental.

PRERROGATIVAS E VEDAÇÕES AO AUDITOR

❖ Prerrogativas

- livre acesso às áreas funcionais das unidades auditadas para realização de trabalhos de auditorias e inspeções;
- acesso a todos os registros, processos, documentos, propriedades físicas;
- competência para requerer, por escrito, aos responsáveis pelas unidades auditadas os documentos e informações necessários ao seu trabalho, fixando prazo razoável para atendimento;
- autonomia para formular suas convicções e emitir suas recomendações e sugestões, observados os princípios constitucionais, os gerais da Administração Pública, as disposições legais e regulamentares e os normativos instituídos pelo Tribunal.

PRERROGATIVAS E VEDAÇÕES AO AUDITOR

❖ **Vedações**

- ❖ tomar parte conscientemente de qualquer atividade ilegal;
- ❖ participação em comissão de sindicância; decisão ou aprovação do objeto a ser contratado;
- ❖ promoção ou participação na implantação de sistemas gerenciais;
- ❖ se envolver em atos indevidos durante a execução de seus trabalhos;
- ❖ exercer atividades próprias e típicas de gestão, tais como:
 - ✓ enfrentamento de questões jurídicas provocadas pelo gestor;
 - ✓ exercício de práticas de atividades de assessoria jurídica.

EQUIPE DE AUDITORIA

- **Definição da Equipe**

- ✓ Quantidade
- ✓ Perfil profissional

- **Indicação da Equipe de Auditoria**

A indicação dos membros da equipe de auditoria e de seu coordenador deve ser feita pelo Supervisor, podendo tal atribuição ser delegada ao Chefe de Seção.

- **Designação da Equipe de Auditoria**

A designação da equipe de auditoria, bem como a de seu coordenador, deve ser realizada por intermédio de Ordem de Serviço, nominalmente, pelo titular da Secretaria de Controle Interno.

- **Supervisão da Equipe**

- A supervisão recairá sobre o titular da Coordenadoria responsável pelo processo de auditoria

EQUIPE DE AUDITORIA

❑ **Competências do Supervisor:**

- ✓ a) revisar e aprovar a Matriz de Planejamento e Procedimentos antes do início da execução da auditoria e submetê-la ao titular da Secretaria de Auditoria Interna, a qual compete sua aprovação definitiva;
- ✓ b) orientar o coordenador quanto ao objetivo e delimitação do escopo do trabalho;
- ✓ c) acompanhar o desenvolvimento dos trabalhos desde o início do planejamento até a conclusão do relatório;
- ✓ d) analisar junto com o coordenador a Matriz de Achados e o Relatório de Auditoria;
- ✓ e) submeter o Relatório de Auditoria à Secretaria de Auditoria Interna para aprovação final;
- ✓ f) realizar o controle de qualidade da auditoria, assegurando a aderência dos procedimentos aos padrões de auditoria estabelecidos neste normativo; e
- ✓ g) participar, sempre que possível e relevante, das reuniões e entrevistas realizadas.

EQUIPE DE AUDITORIA

➤ **Coordenação da Equipe**

A coordenação da auditoria caberá, preferencialmente, ao titular da seção responsável pela sua execução

❑ **Competências do Coordenador:**

- ✓ a) realizar discussões com a equipe a fim de definir os procedimentos e técnicas a serem utilizadas;
- ✓ b) coordenar a elaboração da Matriz de Planejamento e Procedimentos;
- ✓ c) apresentar ao supervisor a Matriz de Planejamento e Procedimentos para aprovação;
- ✓ d) coordenar o desenvolvimento dos trabalhos e a elaboração da Matriz de Achados;
- ✓ e) submeter a Matriz de Achados ao supervisor;
- ✓ f) representar a equipe de auditoria perante as unidades auditadas;
- ✓ g) providenciar as solicitações de documentos e informações e responsabilizar-se pela coordenação das reuniões com os auditados;
- ✓ h) zelar pelo cumprimento de prazos e observância das normas de conduta que regem os servidores públicos e os agentes de controle interno;
- ✓ i) coordenar a elaboração do Relatório de Auditoria; e
- ✓ j) revisar e entregar a versão final do Relatório de Auditoria para o supervisor.

TIPOS DE AUDITORIA

Tipos de auditoria segundo sua finalidade

- ❖ Auditoria de regularidade ou conformidade
 - ❖ Auditoria operacional ou de desempenho;
 - ❖ Auditoria integrada
 - ❖ Auditoria de avaliação da gestão
 - ❖ Auditoria contábil
 - ❖ Auditoria especial.
- **Auditoria de regularidade ou conformidade:**
Tem como objetivo **verificar a legalidade dos atos** de natureza contábil, financeira, orçamentária e patrimonial, praticados pelos órgãos e entidades da administração pública com vistas a certificar, exclusivamente, a observância às normas em vigor.

TIPOS DE AUDITORIA

➤ Auditoria operacional ou de desempenho

Auditoria operacional é o exame independente e objetivo da **economicidade, eficiência, eficácia e efetividade** de organizações, programas e atividades governamentais, com a finalidade de promover o aperfeiçoamento da gestão pública.

- ✓ **Economicidade** - a economicidade é a minimização dos custos dos recursos utilizados na consecução de uma atividade, sem comprometimento dos padrões de qualidade. Refere-se à capacidade de uma instituição gerir adequadamente os recursos financeiros colocados à sua disposição.
- ✓ **Eficácia** - a eficácia é definida como o grau de alcance das metas programadas (bens e serviços) em um determinado período de tempo, independentemente dos custos implicados
- ✓ **Eficiência** - é definida como a relação entre os produtos (bens e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados para produzi-los, em um determinado período de tempo, mantidos os padrões de qualidade

TIPOS DE AUDITORIA

- ✓ **Efetividade** - a efetividade diz respeito ao alcance dos resultados pretendidos, a médio e longo prazo. Refere-se à relação entre os resultados de uma intervenção ou programa, em termos de efeitos sobre a população alvo (impactos observados), e os objetivos pretendidos (impactos esperados), traduzidos pelos objetivos finalísticos da intervenção.

- **Características da auditoria operacional**
 - ✓ maior flexibilidade na escolha de temas, objetos de auditoria, métodos de trabalho e forma de comunicar as conclusões de auditoria;
 - ✓ Empregam ampla seleção de métodos de avaliação e investigação de diferentes áreas do conhecimento;
 - ✓ requer do auditor flexibilidade, imaginação e capacidade analítica
 - ✓ Algumas áreas de estudo, em função de sua especificidade, necessitam de conhecimentos especializados e abordagem diferenciada, como é o caso das avaliações de programa, auditoria de tecnologia de informação e de meio ambiente
 - ✓ são mais abertas a julgamentos e interpretações e seus relatórios, conseqüentemente, são mais analíticos e argumentativos;
 - ✓ A participação do gestor e de sua equipe é fundamental

TIPOS DE AUDITORIA

➤ Auditoria integrada:

Busca verificar a **legalidade**, a **economicidade**, a **eficiência**, a **eficácia** e a **efetividade** dos controles, processos e sistemas usados na gerência de recursos financeiros, humanos, materiais e de informação das instituições públicas e dos programas de governo; bem como avaliar se as atividades referentes à obrigação de prestar contas são desenvolvidas a contento, incluindo o cumprimento legal de normas e regulamentos, naquilo que for aplicável. De forma geral pode ser descrita como a junção de dois ou mais tipos de Auditoria.

TIPOS DE AUDITORIA

➤ Auditoria de avaliação da gestão

Objetiva emitir opinião com vistas a certificar a regularidade das contas, verificando a execução de contratos, convênios, acordos ou ajustes, governança de TI, riscos, resultados, bem como a probidade na aplicação dos recursos públicos e na guarda ou administração de valores e outros bens do tribunal ou a ele confiados, compreendendo os seguintes aspectos a serem observados:

- a) Documentação comprobatória dos atos e fatos administrativos;
- b) Existência física de bens e outros valores;
- c) Eficiência dos sistemas de controles internos administrativos e contábil; e
- d) Cumprimento da legislação e normativos.

➤ Auditoria contábil

Tem como propósito certificar se os registros contábeis foram efetuados de acordo com os Princípios Fundamentais de Contabilidade, com a legislação e se as demonstrações originárias refletem adequadamente a situação econômico-financeira do patrimônio, os resultados do período administrativo examinado e as demais situações apresentadas.

➤ Auditoria Especial

Tem como objetivo examinar fatos ou situações considerados relevantes, de natureza incomum, extraordinária e não habitual, sendo realizado para atender solicitação expressa do Ministro Presidente do STJ ou do Secretário de Controle Interno.

TECNICAS DE AUDITORIA

Principais Técnicas de Auditoria:

- ❖ Entrevista
- ❖ Análise documental
- ❖ Conferência de cálculos
- ❖ Circularização
- ❖ Inspeção física
- ❖ Exame de registros
- ❖ Correlação entre informações obtidas
- ❖ Amostragem
- ❖ Observação
- ❖ Revisão analítica

➤ Entrevista

Formulação de pergunta escrita ou oral ao pessoal da unidade auditada ou vinculados, para obtenção de dados e informações;

❑ Modalidades de entrevista

- ✓ **de apresentação:** na qual a equipe de auditoria se encontra pela primeira vez com o responsável pelo objeto auditado, apresentando os objetivos do trabalho e seu planejamento global, bem como os procedimentos técnicos e administrativos que serão adotados pela equipe no cumprimento das suas atribuições;
- ✓ **de coleta de dados:** na qual a equipe de auditoria busca evidências que dêem origem a achados de auditoria mediante a coleta de informações específicas do entrevistados;
- ✓ **de encerramento:** na qual a equipe de auditoria encerra oficialmente a auditoria e, quando possível, apresenta ao auditado os achados, conclusões e recomendações que constarão do relatório de auditoria, para obter críticas e sugestões.

TECNICAS DE AUDITORIA

➤ Entrevista de Apresentação

❑ Objetivos da entrevista de apresentação

- ✓ estabelecer um relacionamento amistoso com o auditado;
- ✓ atenuar a ansiedade natural do auditado, mantendo-se atenta a quaisquer manifestações de hostilidade;
- ✓ Discutir com o auditado o tempo de duração dos trabalhos, a utilização de recursos do auditado, como espaço físico, transporte e apoio especializado, e a obtenção de documentos preliminares, devendo a equipe ponderar sobre a efetiva necessidade de determinadas solicitações perante eventuais argumentos contrários apresentados pelo auditado.
- ✓ dar ao auditado a oportunidade de sugerir áreas que requeiram uma maior atenção da equipe de auditoria, assim como de apontar problemas específicos.
- ✓ recordar que a entrevista de apresentação não encerra os contatos com o auditado, pois esses contatos deverão ser realizados sempre que necessário, como no caso da ocorrência de comportamentos hostis por parte dos servidores ou empregados das funções, programas, atividades, projetos, órgãos ou entidades sob exame que não possam ser contornados pela equipe.

TECNICAS DE AUDITORIA

➤ Entrevista

❑ Tipos de entrevista de coleta de dados

- ✓ **não-estruturada:** aquela que não utiliza formulários na coleta de dados;
- ✓ **estruturada:** aquela que utiliza formulários na coleta de dados.

❑ Forma de condução de entrevista

- ✓ contato direto;
- ✓ contato telefônico;
- ✓ contato pelo correio.

TECNICAS DE AUDITORIA

➤ Entrevista de Coleta de Dados

❑ Objetivo da entrevista de coleta de dados

- ✓ Coletar os dados necessários ao êxito da auditoria;

❑ Etapas Básicas da Entrevista de Coleta de Dados:

- ❖ Preparação;
- ❖ Início;
- ❖ desenvolvimento;
- ❖ Conclusão;
- ❖ Registro.

✓ Preparação:

- Os membros da equipe de auditoria deverão **acordar sobre: o objetivo da entrevista; a informação a ser obtida; os documentos a serem solicitados; e as atribuições de cada membro da equipe no decorrer da entrevista.**
- **Informar o entrevistado com antecedência sobre o propósito da auditoria e sobre o tipo de informação que será solicitada** pela equipe de auditoria.
- Preparar um plano de trabalho, discriminando o **escopo e a duração da entrevista**, bem como a **minuta das principais perguntas** a serem respondidas pelo entrevistado

TECNICAS DE AUDITORIA

➤ Entrevista de Coleta de Dados

□ Etapas Básicas da Entrevista de Coleta de Dados:

✓ Início:

- Estabelecer uma relação de cooperação e confiança com o entrevistado. **Reitere os objetivos da entrevista** e saliente a necessidade de colaboração por parte do entrevistado.
- Esclarecer os objetivos da entrevista.

TECNICAS DE AUDITORIA

➤ Desenvolvimento da entrevista

✓ Tipos de Questões:

- ❖ questões abertas;
- ❖ questões fechadas.

❑ Questões abertas

- ✓ **As questões abertas** são aquelas cujas respostas podem ser dadas de forma livre, encorajando o auditado a falar. Há três tipos de questões abertas:

- **gerais:** para obter informações genéricas do entrevistado, a equipe de auditoria deve se valer de questões iniciadas com “explique” ou “descreva”;
- **de procura de opinião:** para conhecer atitudes e pensamentos do entrevistado, a equipe de auditoria deve se valer de perguntas como: “**Qual sua opinião sobre...?**”
- **indiretas:** também para conhecer atitudes e pensamentos, mas sem recorrer a perguntas explícitas; dependendo do que não foi dito, um membro da equipe emite uma opinião geral sobre um assunto e espera comentários do entrevistado

❑ Questões fechadas

- As questões fechadas são perguntas que normalmente requerem respostas do tipo “sim/não” ou “falso/verdadeiro”
- As questões devem ser planejadas de forma que a equipe controle a entrevista, porém estimulando o auditado a falar.

TECNICAS DE AUDITORIA

✓ Desenvolvimento da Entrevista:

✓ Observações importantes:

- As perguntas e a linha de questionamento devem ser elaboradas de forma a extrair o máximo de informação no tempo disponível, devendo ser ajustadas ao longo da entrevista em função das respostas e das reações não-verbais do entrevistado.
- A entrevista deve ser conduzida como uma conversação e não como um interrogatório.
- **A equipe de auditoria deve evitar o monopólio da palavra**, ouvindo o entrevistado com atenção e evitando interrompê-lo.
- Os membros da equipe de auditoria devem **mostrar interesse pela opinião do entrevistado**, sem demonstrar, entretanto, qualquer rejeição ou apoio às suas manifestações.
- Deve-se **evitar perguntas complexas, demonstrações de excesso de conhecimento ou atitudes de superioridade**.
- A equipe de auditoria deve **permanecer atenta à compreensão que o entrevistado teve de cada pergunta feita**, inquirindo-o, quando necessário, sobre qualquer dúvida que tenha surgido.
- As declarações e opiniões do entrevistado devem ser conferidas.
- O entrevistado deve **ser previamente informado que suas respostas serão anotadas para consulta posterior**

TECNICAS DE AUDITORIA

- ✓ **Desenvolvimento da Entrevista:**
- ✓ **Observações importantes:**
 - Ao anotar as respostas do entrevistado os seguintes pontos devem ser observados:
 - ✓ não escrever tudo que é dito;
 - ✓ não escrever ininterruptamente;
 - ✓ algumas vezes, deve-se evitar fazer anotações, especialmente quando o entrevistado é encorajado a falar livremente;
 - ✓ anotar pontos-chave e palavras soltas; usar símbolos/gráficos;
 - ✓ certificar-se que as anotações são legíveis; e identificar as idéias-chave.

TECNICAS DE AUDITORIA

➤ Entrevista de Coleta de Dados

❑ Etapas Básicas da Entrevista de Coleta de Dados:

✓ Conclusão:

- Os membros da equipe de auditoria devem recapitular as informações recebidas durante a entrevista, verificando se todas as perguntas foram respondidas e resumindo para o entrevistado os pontos principais abordados no encontro.
- A entrevista não deve ser encerrada de forma abrupta, mas sim positivamente, de tal modo que o entrevistado perceba que as informações dadas foram de grande valia para a auditoria.
- O momento da conclusão da entrevista é bastante propício para se obter do entrevistado a indicação de outras pessoas com quem a equipe de auditoria possa conversar.

TECNICAS DE AUDITORIA

➤ Entrevista de Coleta de Dados

□ Etapas Básicas da Entrevista de Coleta de Dados:

- ✓ **Registro** - é importante que nessa etapa as seguintes questões possam ser respondidas:
 - ❖ Os objetivos da entrevista foram alcançados?
 - ❖ É necessária a coleta de outras informações sobre o assunto estudado?
 - ❖ É necessária a investigação de outros assuntos?

TECNICAS DE AUDITORIA

➤ Entrevista de Coleta de Dados Não-Estruturada

✓ Avaliação da Respostas

Ao longo da entrevista, a equipe pode seguir a regra “75/25”, a qual estipula que não mais do que 25% do tempo da entrevista deve ser despendido na confirmação das declarações do entrevistado, de tal forma que o tempo restante deve ser reservado à escuta e às anotações. (The International Institute for Training and Education, 1996, p. 67)

Outra regra que pode ser seguida é a “técnica do funil”, composta de cinco etapas (The International Institute for Training and Education, 1996, p. 67):

- ✓ o entrevistado responde a uma questão aberta;
- ✓ um membro da equipe de auditoria interpreta a resposta para o entrevistado;
- ✓ o entrevistado esclarece e complementa as informações;
- ✓ um outro membro da equipe de auditoria faz um resumo da declaração do entrevistado;
- ✓ o entrevistado confirma ou não, retornando à etapa c caso não haja confirmação.

Obs. Estudos sugerem que o processo de repetição e confirmação das perguntas ou grupo de perguntas aumenta a eficiência da entrevista em 90%.

TECNICAS DE AUDITORIA

➤ Entrevista de Coleta de Dados Estruturada

□ Etapas

- ✓ formular a questão de auditoria;
- ✓ determinar a informação requerida;
- ✓ identificar a população-alvo;
- ✓ formular as questões, prevendo as possíveis respostas;
- ✓ selecionar as questões que irão compor a entrevista;
- ✓ escolher o método de coleta de dados;
- ✓ planejar a análise dos dados;
- ✓ preparar o formulário da entrevista;
- ✓ treinar os entrevistadores;
- ✓ selecionar os entrevistados;
- ✓ contatar os entrevistados;
- ✓ aplicar a entrevista;
- ✓ preparar os dados;
- ✓ fazer o ajuste em face da não-resposta;
- ✓ analisar os dados;

TECNICAS DE AUDITORIA

➤ **Entrevista de Encerramento**

- ✓ Comunicar ao responsável pelo objeto auditado a conclusão de seus trabalhos.
- ✓ agradecer, no que couber, o apoio prestado e os dados fornecidos.
- ✓ Apresentar os achados e recomendações constantes do relatório de auditoria também devem ser apresentados.
- ✓ permitir que o auditado contraponha os seus próprios argumentos
- ✓ Essas entrevistas devem ser sucintas e construtivas.

TECNICAS DE AUDITORIA

- **Amostragem** – Escolha e seleção de uma amostra representativa nos casos em que é inviável pelo custo/benefício aferir a totalidade do objeto da auditoria e pela limitação temporal para as constatações;

- ❑ **Tipos de amostragem:**
 - ❖ **estatística;**
 - ❖ **não estatística.**

 - ✓ **Estatística** – é aquela em que a amostra é selecionada cientificamente com a finalidade de que os resultados obtidos possam ser estendidos ao conjunto
 - ✓ **Não Estatística (por julgamento)** – é aquela em que a amostra é determinada pelo auditor utilizando sua experiência, critério e conhecimento da entidade.

- ❑ **Amostragem não é recomendado nos seguintes casos:**
 - ✓ População muito pequena e sua amostra fica relativamente grande
 - ✓ Características da população são de fácil mensuração
 - ✓ Quando há necessidade de alta precisão.

TECNICAS DE AUDITORIA

- **Análise documental** – Verificação de processos e documentos que conduzam à formação de indícios e evidências;
- **Conferência de cálculos** – Verificação e análise das memórias de cálculo decorrentes de registros manuais ou informatizados;
- **Circularização** – Obtenção de informações com a finalidade de confrontar declarações de terceiros com os documentos constantes do escopo da auditoria, de natureza formal e classificado em três tipos:
 - ❖ **positivo em branco;**
 - ❖ **positivo em preto;**
 - ❖ **negativo;**
 - a) **Positivo em branco** – Solicitação de informações a terceiros sem registro de quantitativos ou valores no texto da requisição e com prazo para resposta;
 - b) **Positivo em preto** – Solicitação de informações a terceiros com a indicação de quantitativos ou valores no texto da requisição e com prazo para resposta; e
 - c) **Negativo** – Comunicação de informações a terceiros com ou sem indicação de quantitativos e valores no texto da comunicação e com referência a dispensa de resposta no caso de concordância dos termos informados.

TECNICAS DE AUDITORIA

- **Inspeção física** – Exame *in loco* para verificação do objeto da auditoria;
- **Exame dos registros** – Verificação dos registros constantes de controles regulamentares, relatórios sistematizados, mapas e demonstrativos formalizados, elaborados de forma manual ou por sistemas informatizados;
- **Correlação entre as informações obtidas** – Cotejamento entre normativos, documentos, controles internos e auxiliares, declarações e dados;
- **Observação** – Constatação individual que decorre de avaliação intrínseca pelo servidor em exercício na unidade de Auditoria Interna , sob os aspectos de conhecimento técnico e experiência; e
- **Revisão analítica** – Verificação do comportamento de valores significativos, mediante índices, quocientes, quantidades absolutas ou outros meios, com vistas à identificação de situações ou tendências atípicas.

PAPEIS DE TRABALHO

➤ **Papéis de trabalho**

Documentação que constitui o suporte de todo o trabalho desenvolvido pelo servidor em exercício da auditoria/inspeção administrativa/fiscalização, contendo o registro de todas as informações utilizadas, das verificações a que procedeu e das conclusões a que chegou.

❑ **Características dos papéis de trabalho:**

- ✓ Os procedimentos devem ser documentados por meio de papéis de trabalho, elaborados em meio físico, ou eletrônico, organizados e arquivados de forma sistemática e racional, na unidade responsável pela realização da auditoria.
- ✓ Os papéis de trabalho constituem documentos e registros dos fatos, informações e provas, obtidos no curso da auditoria, a fim de evidenciar os exames realizados e dar suporte à opinião, críticas, sugestões e recomendações expedidas.
- ✓ Os papéis de trabalho devem ter abrangência e grau de detalhe suficientes para propiciarem a compreensão do planejamento, da natureza, da oportunidade e da extensão dos procedimentos de auditoria aplicados, bem como do julgamento exercido e do suporte das conclusões alcançadas.
- ✓ Análises, demonstrações ou quaisquer outros documentos devem ter sua integridade verificada sempre que forem anexados aos papéis de trabalho.

Planos de Auditoria

➤ Resolução CNJ – 171/2013

*art. 9º Para fins de realização de Auditorias deverá ser elaborado **Plano de Auditoria de Longo Prazo (PALP)**, quadrienal, e Plano Anual de Auditoria (PAA), observadas as Normas Brasileiras editadas pelo Conselho Federal de Contabilidade atinentes à auditoria, assim como aquelas inerentes ao setor público.*

*I – até 30 de novembro de cada quadriênio, no que se refere ao **PALP**; e*

*II – até 30 de novembro de cada ano, no que se refere ao **PAA**.*

Art. 12. Na elaboração dos Planos devem ser consideradas as seguintes variáveis:

***I – materialidade** – representatividade dos valores orçamentários ou recursos financeiros/materiais alocados e/ou do volume de bens e valores efetivamente geridos;*

***II – relevância** – importância do planejamento em relação às ações a serem desenvolvidas. Devem procurar responder questões de interesse da sociedade, que estão em debate público e são valorizadas.*

***III – criticidade** – representatividade do quadro de situações críticas efetivas ou potenciais a ser controlado; e*

***IV – risco** – possibilidade de algo acontecer e ter impacto nos objetivos, sendo medido em termos de consequências e probabilidades.*

PLANEJAMENTO

Conceito:

Segundo a International Organization of Supreme Audit Institution (Intosai), **o planejamento deve ser realizado de modo a assegurar que uma auditoria de alta qualidade seja conduzida de maneira econômica, eficiente, efetiva e com tempestividade**

As auditorias operacionais devem ser precedidas de planejamento detalhado que ofereça claro senso de direção ao trabalho, proporcione estrutura lógica consistente e auxilie a controlar custos e cumprimento de prazos

O planejamento de auditoria visa delimitar o objetivo e o escopo da auditoria, definir a estratégia metodológica a ser adotada e estimar os recursos, os custos e o prazo necessários a sua realização.

PLANEJAMENTO

Atividades:

- **O planejamento consiste das seguintes atividades:**
- a) análise preliminar do objeto de auditoria;
- b) definição do objetivo e escopo da auditoria;
- c) especificação dos critérios de auditoria;
- d) elaboração da matriz de planejamento;
- f) elaboração de instrumentos de coleta de dados;
- h) elaboração do projeto de auditoria.

PLANEJAMENTO

Atividades:

- **Análise preliminar do objeto de auditoria;**

A análise preliminar consiste no levantamento de informações relevantes sobre o objeto auditado para adquirir-se o conhecimento necessário à formulação das questões que serão examinadas pela auditoria.

A compreensão do objeto da auditoria permite identificar riscos e pontos críticos existentes e é indispensável à definição do objetivo e do escopo da auditoria.

A equipe deve realizar investigação preliminar dos controles internos e dos sistemas de informação, assim como dos aspectos legais considerados significativos no contexto da auditoria.

PLANEJAMENTO

Atividades:

- **b) definição do objetivo e escopo da auditoria;**

A partir do conhecimento construído durante a análise preliminar do objeto de auditoria, a equipe deverá **definir o objetivo da auditoria por meio da especificação do problema e das questões de auditoria que serão investigadas**. O objetivo deve esclarecer também as razões que levaram a equipe a sugerir um determinado tema e enfoque, caso estes não tenham sido previamente definidos na deliberação que determinou a realização da auditoria.

PLANEJAMENTO

Atividades:

c) especificação dos critérios de auditoria;

os critérios de auditoria, são **padrões de desempenho utilizados para medir a legalidade, economicidade, eficiência, eficácia e efetividade do objeto de auditoria.**

- Representam o estado ideal ou desejável daquilo que se examina.
- Portanto, critério representa a expectativa razoável e fundamentada do que “**deveria ser**”, Critérios de auditoria desempenham papel fundamental no desenvolvimento de diversos aspectos do trabalho, servindo de base para:
 - delimitação do escopo da auditoria, tornando explícitos os seus objetivos;
 - orientação da coleta de dados, indicando como obter evidências significativas;
 - fixação de parâmetros balizadores das conclusões e recomendações da auditoria;
 - fixação de parâmetros balizadores das conclusões e recomendações da auditoria.

PLANEJAMENTO

Atividades:

c) especificação dos critérios de auditoria;

Fontes de critérios de auditoria:

- ✓ leis e regulamentos que regem o funcionamento da entidade auditada;
- ✓ decisões tomadas pelo Poder Legislativo ou Executivo;
- ✓ referências a comparações históricas e comparações com a melhor prática;
- ✓ normas e valores profissionais;
- ✓ indicadores-chave de desempenho estabelecidos pela entidade auditada ou pela Administração;
- ✓ opinião de especialista independente;
- ✓ critérios utilizados em auditorias similares ou empregados por outras Entidades de Fiscalização Superior (EFS);
- ✓ organizações que realizem atividades semelhantes ou tenham programas similares;
- ✓ bibliografia especializada

MATRIZ DE PLANEJAMENTO

Atividades:

- **d) elaboração da matriz de planejamento;**

- **Conceito**

Documento essencial da Auditoria que visa definir os Procedimentos a serem adotados a fim de garantir a sua execução de forma eficiente, eficaz e oportuna, bem como a sua qualidade.

O planejamento do trabalho da auditoria compreende os exames preliminares das áreas, atividades, produtos e processos, para definir a amplitude e o escopo do trabalho, que deverá ser realizado de acordo com as diretrizes estabelecidas pela Secretaria de Auditoria Interna

O coordenador da auditoria deve assegurar a divisão equânime das tarefas entre os membros da equipe técnica, e que o tempo disponível para a fase de planejamento seja suficiente para a consecução dos objetivos desta fase, na qual deverá ser elaborada a Matriz de Planejamento e Procedimentos

Orientações para preenchimento da Matriz de Planejamento e Procedimentos

Questões de Auditoria:

Questão de auditoria é o **detalhamento dos objetivos da fiscalização** a serem respondidos, ou seja, o desdobramento do objetivo em **perguntas que abordem os diferentes aspectos do escopo do trabalho**, ao tempo em que se discute onde se quer chegar com os questionamentos (possíveis achados).

As questões de auditoria devem ser elaboradas de forma a **estabelecer com clareza o foco da investigação** e os limites e dimensões que devem ser observados durante a execução dos trabalhos.

A questão de auditoria é o **elemento central na determinação do direcionamento dos trabalhos de auditoria**, das metodologias e técnicas a adotar e dos resultados que se pretende atingir.

Orientações para preenchimento da Matriz de Planejamento e Procedimentos

Questões de Auditoria:

Na elaboração das questões de auditoria, deve-se levar em conta os seguintes aspectos

- a) clareza e especificidade;
- b) uso de termos que possam ser definidos e mensurados;
- c) viabilidade investigativa (possibilidade de ser respondida);
- d) articulação e coerência (o conjunto das questões elaboradas deve ser capaz de esclarecer o problema de auditoria previamente identificado).

Exemplos de questões de auditoria:

São estabelecidas todas as políticas e normas necessárias à manutenção da segurança da informação no Órgão Auditado?

As alterações contratuais de valor guardam conformidade com as condições e limites estabelecidos pela Lei 8.666/93?

Orientações para preenchimento da Matriz de Planejamento e Procedimentos

- **Tipos de Questões de Auditoria:**
- descritivas;
- normativas;
- avaliativas;
- exploratórias.

O tipo de questão formulada terá uma relação direta com a natureza da resposta e a metodologia a adotar.

- ✓ **Questões descritivas:** São formuladas de maneira a fornecer informações detalhadas sobre, por exemplo, condições de implementação ou de operação de determinado programa ou atividade, mudanças ocorridas, problemas e áreas com potencial de aperfeiçoamento. São questões que buscam aprofundar aspectos tratados de forma preliminar durante a etapa de planejamento. Exemplos de questão descritiva: **“Como os executores locais estão operacionalizando os requisitos de acesso estabelecidos pelo programa?”** uso de termos que possam ser definidos e mensurados;
- ✓ **Questões normativas:** São aquelas que tratam de comparações entre a situação existente e aquela estabelecida em norma, padrão ou meta, tanto de caráter qualitativo quanto quantitativo. A abordagem metodológica empregada nesses casos é a comparação com critérios previamente identificados e o desempenho observado. Abordam o que deveria ser e usualmente são perguntas do tipo: **“O programa tem alcançado as metas previstas?”**; **“Os sistemas instalados atendem às especificações do programa?”**.

Orientações para preenchimento da Matriz de Planejamento e Procedimentos

➤ Tipos de Questões de Auditoria:

- ✓ **Questões avaliativas** (ou de impacto, ou de causa-e-efeito): As questões avaliativas referem-se à efetividade do objeto de auditoria e vão além das questões descritivas e normativas para focar o que teria ocorrido caso o programa ou a atividade não tivesse sido executada. Em outras palavras, uma questão avaliativa quer saber que diferença fez a intervenção governamental para a solução do problema identificado. O escopo da pergunta abrange também os efeitos não esperados, positivos ou negativos, provocados pelo programa. Exemplo de questão avaliativa: “**Em que medida os efeitos observados podem ser atribuídos ao programa?**”. As questões avaliativas quase sempre requerem estratégias metodológicas bastante complexas, envolvendo modelos experimentais com grupos de controle, análises estatísticas sofisticadas e modelagem. Esse tipo de estudo pode trazer resultados reveladores, mas, em função da complexidade envolvida, é caro e de demorada implementação.
- ✓ **Questões exploratórias**: Destinadas a explicar eventos específicos, esclarecer os desvios em relação ao desempenho padrão ou as razões de ocorrência de um determinado resultado. São perguntas do tipo: “Quais os principais fatores que respondem pela crise do sistema de transporte aéreo?”; “**Que fatores explicam o aumento expressivo nos gastos com pagamento dos benefícios de auxílio-doença ao longo da última década?**”

Orientações para preenchimento da Matriz de Planejamento e Procedimentos

Passo a Passo para elaboração de Questões de Auditoria:

1º passo - Descreva o “problema”:

expresse, de forma clara e objetiva, aquilo que motivou a auditoria. A descrição do problema deve ser suficiente para nortear a concepção da auditoria.

➤ Exemplo de formulação de problema de auditoria

A partir do ano 2000, os dispêndios governamentais com o benefício de auxílio-doença tiveram aumento expressivo. Por isso, para assegurar a prestação de serviços com qualidade e coibir o desperdício de recursos públicos, é importante investigar a adequação dos mecanismos de controle do INSS para gerenciar a concessão e manutenção desse benefício, bem como avaliar a contribuição dos serviços de reabilitação profissional dos beneficiários, visando redução de custos.

2º passo - Formule as possíveis questões:

O problema deve ser subdividido em partes que não se sobreponham.

Por meio de brainstorming identifique possíveis questões que, uma vez respondidas, possam elucidar o problema formulado. A seguir, estabeleça uma hierarquia de questões,. Identifique o tipo de questão formulada, pois a natureza da questão terá relação direta com a natureza da resposta e a metodologia a adotar.

Orientações para preenchimento da Matriz de Planejamento e Procedimentos

Exemplo de formulação de questões e subquestões de auditoria

Questão 1: Os controles internos sobre o auxílio-doença são adequados para garantir, com razoável segurança, o pagamento desses benefícios?

Subquestão 1.1: Os controles internos sobre as atividades de concessão dos benefícios de auxílio-doença são adequados para garantir, com razoável segurança, o pagamento desses benefícios?

Subquestão 1.2: Os controles internos sobre as atividades de manutenção dos benefícios de auxílio-doença são adequados para garantir, com razoável segurança, o pagamento desses benefícios?

Questão 2: Qual a cobertura de atendimento do serviço de reabilitação profissional e qual o seu impacto econômico nos gastos com o benefício?

Subquestão 2.1: A estrutura física do serviço e o número de servidores alocados são suficientes para o atendimento da demanda por reabilitação profissional?

Subquestão 2.2: Qual a economia que o serviço de reabilitação possibilita e qual o seu potencial de crescimento?

Orientações para preenchimento da Matriz de Planejamento e Procedimentos

Passo a Passo para elaboração de Questões de Auditoria:

3º passo - Teste as questões:

Identifique as questões de difícil resposta e considere como as dificuldades podem ser contornadas. Confronte as questões com os recursos disponíveis para a realização da auditoria, definidos em termos de custo, prazos de execução e de pessoal. Considere ainda as competências da equipe, vis-à-vis às necessárias para execução do projeto de auditoria.

4º passo - Elimine as questões não essenciais:

Descarte questões desprovidas de potencial para melhorar o desempenho ou que não tenham solução viável. Portanto, os critérios para a escolha ou exclusão de determinada questão são a relevância das conclusões que poderão ser alcançadas e a factibilidade da estratégia metodológica requerida para respondê-la de forma satisfatória. Priorize as questões e decida quais devem ser estudadas. Lembre-se que as questões devem ser sucintas e sem ambigüidades.

Orientações para preenchimento da Matriz de Planejamento e Procedimentos

Informações requeridas

São as informações necessárias para avaliação do objeto auditado.

Para se determinar o tipo de informação necessária para responder à questão de auditoria, os termos chave empregados na questão devem ser definidos e suas dimensões ou variáveis identificadas. Por exemplo, ao formular uma questão envolvendo o impacto de uma iniciativa governamental voltada para a melhoria do nível de ensino, deve-se definir o que se entende por “**melhoria do nível de ensino**”, identificando-se as dimensões envolvidas nesse conceito. A tarefa de traduzir conceitos abstratos em variáveis mensuráveis é indispensável para que se possa especificar com clareza o tipo de informação a ser coletada.

Orientações para preenchimento da Matriz de Planejamento e Procedimentos

Fontes:

Deve-se identificar a fonte específica para cada tipo de informação. Exemplos de fontes de informação:

- ✓ documentação legal e institucional que dá suporte ao objeto de auditoria;
- ✓ legislação orçamentária (PPA, LDO e LOA);
- ✓ missão declarada, planos estratégicos e relatórios de gestão;
- ✓ pronunciamentos feitos e decisões tomadas pelas autoridades competentes;
- ✓ organogramas, diretrizes internas e manuais operacionais;
- ✓ atas de reuniões;
- ✓ sistemas de informações gerenciais;
- ✓ bases de dados informatizadas;
- ✓ sistemas de informações da administração pública;
- ✓ bibliografia especializada;
- ✓ gestores e especialistas;
- ✓ beneficiários de programas governamentais;
- ✓ relatórios e estudos produzidos por fonte credenciada;
- ✓ mídia especializada.

Orientações para preenchimento da Matriz de Planejamento e Procedimentos

Técnicas de Auditoria:

Especificar qual técnica de auditoria será utilizada para avaliação da questão de auditoria.

Principais Técnicas de Auditoria:

- ❖ Entrevista
- ❖ Análise documental
- ❖ Conferência de cálculos
- ❖ Circularização
- ❖ Inspeção física
- ❖ Exame de registros
- ❖ Correlação entre informações obtidas
- ❖ Amostragem
- ❖ Observação
- ❖ Revisão analítica

Orientações para preenchimento da Matriz de Planejamento e Procedimentos

➤ **Procedimentos:**

detalhar na matriz de planejamento os procedimentos que serão empregados na análise de dados.

❑ **Principais procedimentos:**

- ✓ Elaboração de check list;
- ✓ Levantamento e análise de normas e boas práticas;
- ✓ Realização de entrevista;
- ✓ Análise de documentos;
- ✓ Análise de processo de trabalho;
- ✓ Desenvolvimento de processo de trabalho;
- ✓ Realização de grupos focais, painel de referência etc.
- ✓ Realização de observação in loco;
- ✓ Realização de cálculos;
- ✓ Análise de legislação;
- ✓ Realização de Benchmarking;
- ✓ elaboração de instrumentos de coleta de dados;
- ✓ Elaboração de documentos de avaliação de dados;
- ✓ Análise das informações obtidas;

Orientações para preenchimento da Matriz de Planejamento e Procedimentos

Possíveis achados:

é a possível discrepância entre a situação existente e o critério.

Achados são situações verificadas pelo auditor durante o trabalho de campo que serão usadas para responder às questões de auditoria.

Programa/Programa de Auditoria Atividade:

h) elaboração do projeto de auditoria.

➤ **Padrões de Auditoria de Conformidade do TCU**

Nas auditorias de conformidades, a elaboração do programa de auditoria composto pela Matriz de Planejamento é o objetivo final da fase de planejamento.

Manual de Auditoria Operacional

Preconiza que uma das atividades do planejamento consiste na elaboração do projeto de auditoria

➤ **Resolução 171/2013 CNJ**

Art. 28. Para execução das auditorias, será necessária a elaboração de Programa de Auditoria que consiste em um plano de ação detalhado e se destina, precipuamente, a orientar de forma adequada o trabalho da auditoria, ressalvada a possibilidade de complementações quando necessário.

➤ **Conteúdo do Programa:**

- ✓ Objetivo
- ✓ Escopo
- ✓ Metodologia
- ✓ Cronograma e Recursos Humanos
- ✓ Critérios.
- ✓ Matriz de Planejamento

EXECUÇÃO

➤ **Conceito:** a etapa de execução consiste na obtenção de evidências apropriadas e suficientes para respaldar os achados e as conclusões da auditoria.

➤ **As principais atividades realizadas durante a execução são:**

- ✓ coleta de dados;
- ✓ análise dos dados coletados;
- ✓ elaboração da matriz de achados;
- ✓ validação da matriz de achados.

Obs. Em geral, a coleta e a análise de dados não são atividades estanques

EXECUÇÃO

Desenvolvimento dos trabalhos de campo

➤ Coleta de dados

O trabalho de campo consiste na coleta de dados e informações definidos no planejamento de auditoria.

O tipo de dados a coletar e as fontes desses dados dependerão da estratégia metodológica e dos critérios estabelecidos.

Normalmente, a coleta de dados é feita in loco e a equipe aplica os instrumentos desenvolvidos e testados na fase de planejamento.

Os métodos de coleta de dados mais usados são entrevista, questionário, observação direta, análise documental, etc.

É importante que o auditor obtenha as melhores informações possíveis tanto fatos quanto opiniões, argumentos e reflexões de diferentes fontes e busque o apoio de especialistas.

O auditor deve buscar as evidências necessárias para responder às questões de auditoria e ter cuidado para não se desviar do foco do trabalho nem coletar grande quantidade de informações que, muitas vezes, são desnecessárias e irrelevantes.

EXECUÇÃO

Desenvolvimento dos trabalhos de campo

➤ Coleta de dados

Para o sucesso dos trabalhos de campo, é necessária a realização de diversas atividades operacionais. Antes da execução da auditoria, a equipe deve:

- ✓ elaborar check list;
- ✓ agendar visitas de estudo, entrevistas e grupos focais;
- ✓ providenciar ofícios de apresentação;
- ✓ reservar passagens e hotéis;
- ✓ informar telefones de contato ao supervisor;
- ✓ preparar material necessário (cópias de questionários, roteiros de entrevistas, grupo focal e observação direta).

EXECUÇÃO

Desenvolvimento dos trabalhos de campo

➤ **Análise dos dados coletados**

O dados obtidos devem ser organizados, separados e analisados.

Serão selecionados aqueles que evidenciam os achados da auditoria e, portanto, ajudam a responder às suas questões.

As outras informações devem ser descartadas, para não desviar a auditoria de seu foco e para não retardar a análise dos dados relevantes

Para a análise dos dados coletados, são usadas ferramentas e técnicas adequadas.

A definição do método dependerá da estratégia e metodológica adotada.

O estágio final da análise de dados consiste em combinar os resultados obtidos de diferentes fontes.

Não há método geral para fazer isto, mas é fundamental que o auditor trabalhe de forma cuidadosa e sistemática na interpretação dos dados e informações coletados.

É vital que o auditor adote abordagem crítica e mantenha objetividade com relação às informações disponíveis.

O auditor deve ser receptivo a diferentes argumentos e pontos de vista.

MATRIZ DE ACHADOS

➤ **Elaboração da Matriz de Achados;**

□ **Conceito de Matriz de Achados**

Documento essencial da Auditoria que descreve de forma sistemática a discrepância entre a situação existente e o critério.

As constatações e informações obtidas durante a execução da auditoria, bem como as propostas de conclusões, recomendações e determinações, são registradas na matriz de achados.

A matriz de achados é instrumento útil para subsidiar e nortear a elaboração do relatório de auditoria, porque permite reunir, de forma estruturada, os principais elementos que constituirão os capítulos centrais do relatório

A matriz propicia compreensão homogênea dos achados e seus elementos constitutivos pelos integrantes da equipe de auditoria e demais interessados.

MATRIZ DE ACHADOS

- **d) elaboração da matriz de Achados;**
 - ❑ **Os itens que compõem a matriz de achados são:**
 - ✓ Situação encontrada ou condição;
 - ✓ Critério;
 - ✓ Evidências;
 - ✓ Causas;
 - ✓ Efeitos;
 - ✓ Recomendações

- **Achado de auditoria**

Achado é a discrepância entre a situação existente e o critério.

Achados são situações verificadas pelo auditor durante o trabalho de campo que serão usadas para responder às questões de auditoria.

Quando o critério é comparado com a situação existente, surge o achado de auditoria.

MATRIZ DE ACHADOS

- **Exemplo de achado de auditoria Achado:** Insuficiência de leitos psiquiátricos na maior parte dos estados brasileiros.
- ✓ **Critério:** A quantidade de leitos psiquiátricos estabelecida pela Organização Mundial de Saúde é de 0,43 por mil habitantes.
- ✓ **Condição:** O Brasil tem, em média, 0,37 leitos psiquiátricos por mil habitantes.
- ✓ **Causas:** Distribuição desigual de leitos entre os estados da federação (a região sudeste dispõe de 0,53 leitos por mil habitantes, enquanto na região norte o índice é 0,04) - Distribuição de leitos não atende a critérios populacionais - Ausência de planos municipais e estaduais de saúde mental - Controle social incipiente
- ✓ **Efeitos:** - Deficiência de atendimento em locais com baixo índice de leitos - Migração de pessoas com transtornos mentais entre municípios ou entre estados, dificultando o planejamento da atenção à saúde.

MATRIZ DE ACHADOS

➤ Situação Encontrada ou Condição

Condição é a situação existente, identificada e documentada durante a auditoria.

Nesse campo o relato deve ser claro o suficiente para que o leitor compreenda a ocorrência, pormenorizando o caso concreto

Na descrição da situação encontrada não devem ser mencionados os procedimentos realizados, tais procedimentos constam da matriz de planejamento e procedimento.

Os períodos de ocorrência e de referência dos fatos irregulares/ilegais devem ser relatados na descrição da situação encontrada

Exemplo: em vez de relatar a situação encontrada da seguinte forma “**aquisição de material de expediente com licitação dispensada com base no art. 24, inciso IV, da Lei 8.666/93, sem preencher os requisitos de situação emergencial**”, utilizar: Aquisição de material de expediente, nos meses de janeiro e fevereiro do ano 2013, com licitação dispensada com base no art. 24, inciso IV, da Lei 8.666/93 no valor total de R\$ 20.000,00, sem preencher os requisitos de situação emergencial.”

MATRIZ DE ACHADOS

➤ Critério

Critério de auditoria é o padrão de desempenho usado para verificar a legalidade ou medir a economicidade, eficiência, eficácia e efetividade do objeto de auditoria.

Serve para determinar se o objeto auditado atinge, excede ou está aquém do desempenho esperado.

Pode ser definido de forma quantitativa ou qualitativa.

Atingir ou exceder o critério pode indicar a ocorrência de boas práticas.

Não alcançar o critério indica oportunidade de melhoria de desempenho.

É importante destacar que desempenho satisfatório não é desempenho perfeito, mas é o esperado, considerando as circunstâncias com as quais o auditado trabalha.

MATRIZ DE ACHADOS

➤ Evidências

Evidências são informações obtidas durante a auditoria e usadas para fundamentar os achados.

Na indicação das evidências, é necessário registrar de forma precisa os documentos que respaldam a opinião da equipe.

Nos processos físicos, a menção das evidências deve abranger toda a documentação que sustenta o achado, bem como conter sempre remissão às folhas do processo em que estas se encontram, a fim de facilitar sua localização.

Nas auditorias operacionais a equipe deve esforçar-se para obter evidências de diferentes fontes e de diversas naturezas, porque isso fortalecerá as conclusões.

A equipe deve determinar a quantidade e o tipo de evidências necessárias para atender aos objetivos e ao plano de auditoria, de forma adequada

MATRIZ DE ACHADOS

➤ Atributos das Evidências:

- ✓ Válida;
- ✓ Confiável;
- ✓ Relevante;
- ✓ Suficiente;

- **validade** - a evidência deve ser legítima, ou seja, baseada em informações precisas e confiáveis;
- **confiabilidade** - garantia de que serão obtidos os mesmos resultados se a auditoria for repetida. Para obter evidências confiáveis, é importante considerar que: é conveniente usar diferentes fontes; é interessante usar diferentes abordagens; fontes externas, em geral, são mais confiáveis que internas; evidências documentais são mais confiáveis que orais; evidências obtidas por observação direta ou análise são mais confiáveis que aquelas obtidas indiretamente;
- **relevância** - a evidência é relevante se for relacionada, de forma clara e lógica, aos critérios e objetivos da auditoria;
- **suficiência** - a quantidade e qualidade das evidências obtidas devem persuadir o leitor de que os achados, conclusões, recomendações e determinações da auditoria estão bem fundamentados. É importante lembrar que a quantidade de evidências não substitui a falta dos outros atributos (validade, confiabilidade, relevância). Quanto maior a materialidade do objeto auditado, o risco de auditoria e o grau de sensibilidade do auditado a determinado assunto, maior será a necessidade de evidências mais robustas. A existência de auditorias anteriores também indica essa necessidade

MATRIZ DE ACHADOS

➤ As evidências podem ser classificadas em quatro tipos

- ✓ Física;
- ✓ Documental;
- ✓ Testemunhal;
- ✓ Analítica;

- **física** - observação de pessoas, locais ou eventos. Pode ser obtida por meio de fotografias, vídeos, mapas. Evidências físicas costumam causar grande impacto. A fotografia de uma situação insalubre ou insegura, por exemplo, pode ser mais convincente que uma longa descrição;
- **documental** - é o tipo mais comum de evidência. Pode estar disponível em meio físico ou eletrônico. É obtida de informações já existentes, tais como ofícios, memorandos, correspondências, contratos, extratos, relatórios. É necessário avaliar a confiabilidade e a relevância dessas informações com relação aos objetivos da auditoria;
- **testemunhal** - obtida por meio de entrevistas, grupos focais, questionários. Para que a informação testemunhal possa ser considerada evidência, e não apenas contextualização, é preciso corroborá-la, por meio de confirmação por escrito do entrevistado ou existência de múltiplas fontes que confirmem os fatos;
- **analítica** - obtida por meio de análises, comparações e interpretações de dados e informações já existentes. Este trabalho pode envolver análise de taxas, padrões e tendências, normalmente por meio de processamento computacional. É o tipo de evidência mais difícil de obter confirmação por escrito do entrevistado ou existência de múltiplas fontes que confirmem os fatos;

MATRIZ DE ACHADOS

- **Principais problemas ou fragilidades das evidências**
 - ✓ baseadas em apenas uma fonte;
 - ✓ testemunhais não corroboradas por documento ou observação;
 - ✓ cujo custo de obtenção não atende a critérios de custo-benefício;
 - ✓ provenientes apenas do gestor ou da equipe auditada;
 - ✓ cuja única fonte é parcial com relação ao resultado do trabalho;
 - ✓ obtidas de amostras não-representativas;
 - ✓ relacionadas à ocorrência isolada;
 - ✓ conflitantes.

MATRIZ DE ACHADOS

➤ Causas

Causa é a razão da diferença entre a condição e o critério.

A causa servirá de base para as deliberações propostas.

A identificação de causas requer evidências e análises robustas.

As deliberações conterão as medidas consideradas necessárias para sanear as causas do desempenho insuficiente.

MATRIZ DE ACHADOS

➤ Efeito

Efeito é a consequência da diferença constatada pela auditoria entre condição e critério. Ou seja, consequência do Achado de Auditoria.

O efeito indica a gravidade da situação encontrada e determina a intensidade da ação corretiva.

Consequências relacionadas às causas e aos correspondentes achados.

Pode ser uma medida da relevância do achado.

Quando possível, esses efeitos devem ser quantificados. Por exemplo, o custo de processos ineficientes ou de instalações improdutivas pode ser estimado.

MATRIZ DE ACHADOS

➤ **Recomendações**

São as medidas preventivas, corretivas, processuais ou materiais que a equipe auditoria entende que deva recomendar ou sugerir no que tange aos achados identificados.

Devem ser elaboradas de forma a tratar a origem dos problemas diagnosticados.

O preenchimento do encaminhamento na matriz, antes da redação do relatório, facilita sua elaboração e a discussão do trabalho com o coordenador e o supervisor da auditoria, evitando-se assim retrabalho (por exemplo, mudança de encaminhamento ou a profundidade da análise).

Sugere-se parcimônia na quantidade de deliberações e priorização para solução dos principais problemas.

MATRIZ DE ACHADOS

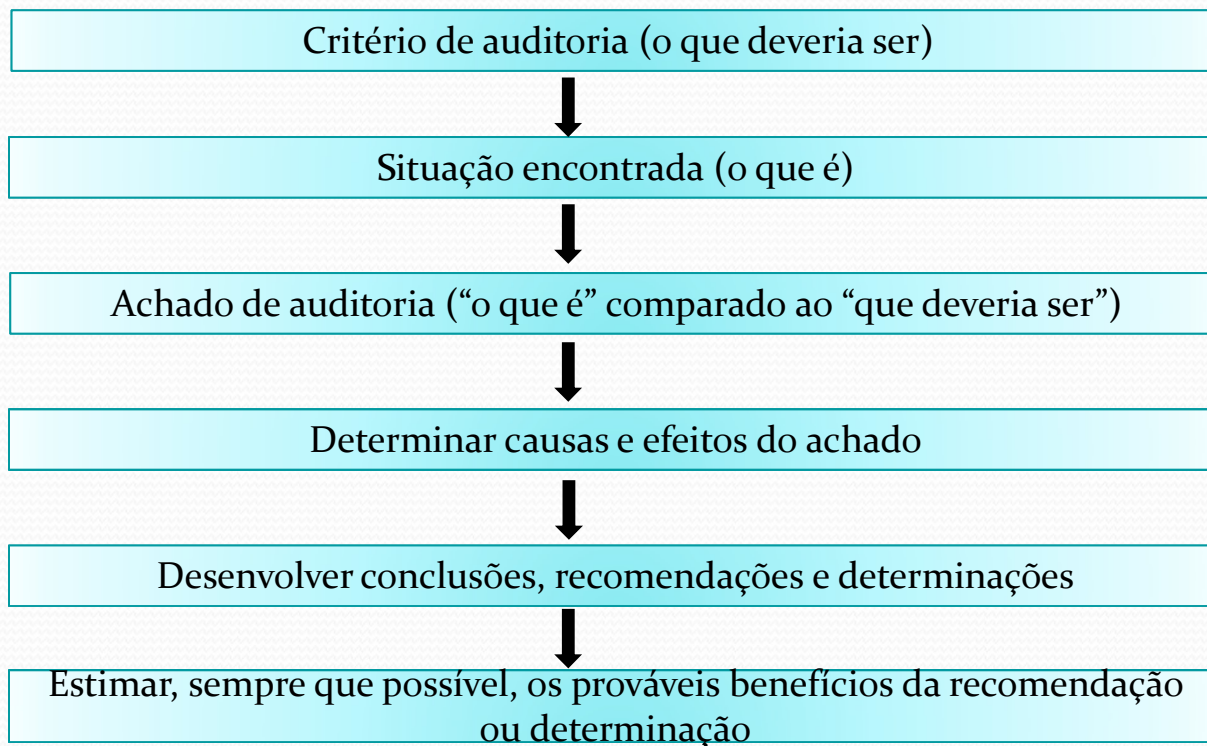
➤ Considerações

No caso de desempenho acima da expectativa, as causas devem ser investigadas para identificação de boas práticas

Nem sempre é possível identificar todos os quatro atributos do achado.

MATRIZ DE ACHADOS

- Processo lógico de identificação de achados e produção de recomendações



MATRIZ DE ACHADOS

➤ Validação da Matriz de Achados.

A matriz de achados deverá ser validada pelo Coordenador da Auditoria e pelo respectivo Supervisor, a exemplo do procedimento adotado na validação da matriz de planejamento.

Relatório

➤ **Conceito:** É o instrumento formal e técnico por intermédio do qual a equipe comunica o objetivo e as questões de auditoria, a metodologia usada, os achados, as conclusões e a proposta de encaminhamento.

O relatório é o principal produto da auditoria.

A demonstração da qualidade do trabalho depende da forma como as questões de auditoria são tratadas nos relatórios.

Importa que as informações sejam organizadas e dispostas com rigor técnico, com apropriado grau de detalhamento e que os principais pontos sejam destacados.

O desenvolvimento do texto deve guardar coerência com a seqüência lógica dos argumentos, formando um todo coeso, convincente, claro e visualmente atrativo.

Portanto, ser capaz de escrever relatórios de qualidade é competência essencial dos profissionais que realizam auditorias operacionais.

EXECUÇÃO

Orientações gerais para elaboração do relatório

- **Orientações gerais:**
 - ✓ ser conduzida como processo contínuo;
 - ✓ considerar o ponto de vista do leitor;
 - ✓ basear-se na matriz de achados.

- ✓ É desejável que a equipe mantenha-se mobilizada até que tenha sido finalizada a redação do relatório, realizando nesse período a **revisão cruzada** dos textos elaborados

EXECUÇÃO

Padrões de elaboração

- **principais características de um bom relatório**
- ✓ Clareza;
- ✓ Concisão;
- ✓ convicção;
- ✓ Exatidão;
- ✓ relevância;
- ✓ tempestividade;
- ✓ objetividade

Clareza – produzir texto de fácil compreensão para o leitor informado.

EXECUÇÃO

Dicas para elaboração de Relatórios

- **clareza :**
 - ✓ defina termos técnicos;
 - ✓ defina o significado das siglas na lista correspondente e use o nome por extenso na primeira vez em que aparecerem no texto;
 - ✓ apresente fatos de forma precisa;
 - ✓ apresente evidências e articule argumentos de forma lógica;
 - ✓ use frases curtas, evitando períodos longos que se estendem por diversas linhas;
 - ✓ crie coesão textual por meio do sequenciamento lógico das idéias e do uso de conectivos adequados;
 - ✓ prefira usar a ordem direta (sujeito, verbo, objeto e complementos), evitando orações intercaladas, parêntesis;
 - ✓ complemente o texto com figuras, fotografias, gráficos, diagramas, mapas, caixas de texto e tabelas;
 - ✓ evite o uso de sinônimos para designar as mesmas coisas. Diferentemente de um texto literário, no relatório devem-se usar os mesmos termos do início ao fim;
 - ✓ evite abreviaturas;
 - ✓ evite termos eruditos e expressões em outros idiomas.

EXECUÇÃO

Dicas para elaboração de Relatórios

- **convicção:**
 - ✓ exponha os achados e as conclusões com firmeza.
 - ✓ Evite expressões que transmitam insegurança e dúvida para o leitor, como “salvo melhor juízo” ou “parece que”.
 - ✓ A informação apresentada deve convencer os leitores sobre a validade dos achados, a razoabilidade das conclusões e os benefícios decorrentes da implementação das propostas.
 - ✓ os achados devem ser apresentados de forma persuasiva, articulando-se as conclusões e propostas de forma que elas decorram logicamente ou analiticamente dos fatos e argumentos apresentados.
 - ✓ O relatório deve ser convincente de modo que as deliberações ganhem apoio dos atores capazes de influenciar na gestão do objeto auditado, sejam implementadas e gerem melhorias de desempenho em benefício da sociedade.

EXECUÇÃO

Dicas para elaboração de Relatórios

➤ Concisão:

- ✓ produza texto que não seja mais extenso do que o necessário para transmitir a mensagem e fundamentar as conclusões.
- ✓ Por concisão, deve-se dar preferência a citações indiretas no lugar de longas transcrições de textos originais, resumindo-se as informações que se deseja transmitir.
- ✓ Como padrão indicativo, a parte textual dos relatórios de auditoria operacional, exceto proposta de encaminhamento, não deve exceder **50 páginas**.
- ✓ A análise de temas muito complexos pode requerer relatórios mais longos, mas relatórios completos e também concisos são mais úteis ao leitor e têm maior probabilidade de serem lidos por público maior

EXECUÇÃO

Dicas para elaboração de Relatórios

- **Exatidão:**
 - ✓ garanta que todas as informações apresentadas sejam precisas e corretamente registradas.
 - ✓ Exatidão é indispensável para assegurar ao leitor que o relatório é crível e confiável.
 - ✓ Uma imprecisão no relatório pode lançar dúvida sobre a validade de todo o trabalho e desviar a atenção de pontos importantes.
 - ✓ Exatidão também significa que sejam descritos corretamente o escopo e a metodologia, bem como apresentados os achados e conclusões de forma consistente com o escopo da auditoria.
 - ✓ Imprecisões podem prejudicar a imagem da Unidade de Auditoria Interna.

EXECUÇÃO

Dicas para elaboração de Relatórios

➤ **Relevância:**

- ✓ exponha apenas o que tem importância, considerando os objetivos da auditoria.
- ✓ Evite longos trechos descritivos que não acrescentam informação necessária à fundamentação dos argumentos.
- ✓ Os relatos não precisam incluir todas as situações encontradas, cujo registro fica preservado nos papéis de trabalho.

➤ **Tempestividade:**

- ✓ cumprir o prazo previsto para elaboração do relatório, sem comprometer a qualidade.
- ✓ O relatório deve conter informação atualizada para que possa subsidiar órgãos auditados, bem como formuladores de políticas e demais atores interessados, no aperfeiçoamento de suas atividades.
- ✓ O teor da informação deverá, portanto, agregar valor.
- ✓ O descumprimento de prazos prejudica a supervisão da auditoria, a participação dos auditados e o encaminhamento processual.

EXECUÇÃO

Dicas para elaboração de Relatórios

➤ **Objetividade:**

- ❑ produzir texto imparcial, equilibrado e neutro;
- ❑ alguns dos aspectos da objetividade na condução da auditoria, que refletirão no relatório são os seguintes:
 - ✓ os achados e o relatório devem estar baseados nas evidências obtidas;
 - ✓ os fatos devem ser registrados de acordo com a sua relevância para o escopo da auditoria. Fatos relevantes não devem ser excluídos, nem pequenas falhas devem ser exageradas;
 - ✓ as explicações gerenciais sempre deverão ser solicitadas e criticamente avaliadas;
 - ✓ os fatos devem ser apresentados separadamente das opiniões;
 - ✓ a linguagem utilizada deve ser isenta de qualquer conotação tendenciosa ou ambígua, de forma a evitar atitude defensiva e oposição;
 - ✓ o relatório de auditoria deve apontar tanto achados negativos quanto fatos positivos;
 - ✓ a apresentação de fragilidades e achados críticos deve ocorrer de modo que induza a correção, bem como aperfeiçoar sistemas e diretrizes internas;
 - ✓ o relatório deve ser redigido de forma a denotar impessoalidade

EXECUÇÃO

Dicas para elaboração de Relatórios

➤ **Completude:**

- ✓ apresentar toda a informação e argumentos necessários para satisfazer os objetivos da auditoria, permitir a correta compreensão dos temas e situações relatadas e registrar todos os elementos necessários à composição do relatório;
- ✓ as relações entre objetivos, critérios, achados e conclusões precisam ser verificáveis, bem como expressas de forma clara e completa.

EXECUÇÃO

Apresentação de dados no relatório

Um elemento chave para a qualidade do relatório de auditoria é a análise abrangente dos dados e como ela é apresentada.

É importante que as informações sejam bem apresentadas para que os relatórios comuniquem claramente as conclusões, as propostas de deliberação e as análises nas quais se baseiam .

Ao se planejar a estrutura do texto, deve-se prever a sequência das ilustrações, de forma que possam demonstrar as principais evidências e conclusões que a equipe de auditoria deseja apontar

➤ Citações e referências

A legislação brasileira permite a utilização não autorizada de obras para fins de estudo, crítica ou polêmica, bem como para produzir prova administrativa, sem finalidades lucrativas, desde que seja observado o direito de citação (Lei nº 9.610/1998, art. 46).

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) determina como uma informação colhida de outra fonte deve ser citada e como devem ser elaboradas as referências (NBR 6023:2002).

EXECUÇÃO

Componentes do relatório de auditoria

O relatório, em sua essência, é a comunicação sobre os achados de auditoria, a emissão de uma opinião qualificada sobre desempenho e a articulação de argumentos a favor da adoção de certas medidas visando melhorar o desempenho.

O principal instrumento de apoio à elaboração do relatório de auditoria é a matriz de achados

O relatório de auditoria divide-se em elementos

- ❑ pré-textuais;
- ❑ texto e
- ❑ elementos pós-textuais.
- **Os elementos pré-textuais são:**
 - ✓ lista de siglas;
 - ✓ lista de figuras;
 - ✓ lista de tabelas;
 - ✓ sumário.

EXECUÇÃO

Componentes do relatório de auditoria

- **Os elementos textuais compõem-se de:**
 - ✓ Introdução (objetivo);
 - ✓ visão geral do objeto auditado;
 - ✓ Escopo
 - ✓ Metodologia;
 - ✓ Critérios e fonte de consultas
 - ✓ Limitação
 - ✓ capítulos principais (achados);
 - ✓ análise dos comentários do gestor;
 - ✓ Fato relevante;
 - ✓ conclusão e proposta de encaminhamento.

- **Os elementos pós-textuais são:**
 - ✓ apêndices;
 - ✓ anexos;
 - ✓ referências;
 - ✓ e glossário.

EXECUÇÃO

Componentes do relatório de auditoria

➤ Introdução

- ✓ A introdução é a parte inicial do texto e deve conter os elementos necessários para situar o tema da auditoria. Compõe-se dos seguintes elementos:
- ✓ identificação simplificada do objeto de auditoria. Detalhes são apresentados na visão geral;
- ✓ antecedentes, que contemplam as razões que originaram a auditoria, a decisão que a autorizou e a existência de fiscalizações anteriores no mesmo objeto;

Ex.

Trata-se de auditoria operacional prevista no Plano Anual de Atividades da Secretaria de Controle Interno para o exercício de 2015, autorizada pela Ordem de Serviço n. 4, de 12/2/2015, publicada na Biblioteca Digital Jurídica – BDJur na mesma data.

A auditoria teve por objetivo avaliar as condições de acessibilidade das pessoas com deficiência e com mobilidade reduzida no que diz respeito às edificações e aos serviços prestados no Órgão Auditado.

EXECUÇÃO

Componentes do relatório de auditoria

➤ Visão Geral do Objeto Auditado

- ✓ Na visão geral, descrevem-se as características do objeto de auditoria que são necessárias para a compreensão do relatório, fazendo-se as correlações com os objetivos da auditoria, quando for o caso.
- ✓ Os textos analíticos resultantes da aplicação das técnicas de diagnóstico são importantes para subsidiar a redação desse capítulo.
- ✓ Alguns dos elementos da visão geral podem ser: objetivos, responsáveis, histórico, beneficiários, principais produtos, relevância, indicadores de desempenho, metas, aspectos orçamentários, processo de tomada de decisão, sistemas de controle. As informações que comporão a visão geral dependem dos objetivos da auditoria.
- ✓ Além disso, por concisão, é possível apresentar informações específicas nos capítulos principais, sem repeti-los na visão geral.
- ✓ Da mesma forma, é possível registrar em apêndice dados históricos ou outras informações de contextualização não diretamente relacionadas com o objetivo da auditoria.

EXECUÇÃO

Componentes do relatório de auditoria

➤ Visão Geral do Objeto Auditado

- ✓ Na visão geral, descrevem-se as características do objeto de auditoria que são necessárias para a compreensão do relatório, fazendo-se as correlações com os objetivos da auditoria, quando for o caso.
- ✓ Os textos analíticos resultantes da aplicação das técnicas de diagnóstico são importantes para subsidiar a redação desse capítulo.
- ✓ Alguns dos elementos da visão geral podem ser: objetivos, responsáveis, histórico, beneficiários, principais produtos, relevância, indicadores de desempenho, metas, aspectos orçamentários, processo de tomada de decisão, sistemas de controle. As informações que comporão a visão geral dependem dos objetivos da auditoria.
- ✓ Além disso, por concisão, é possível apresentar informações específicas nos capítulos principais, sem repeti-los na visão geral.
- ✓ Da mesma forma, é possível registrar em apêndice dados históricos ou outras informações de contextualização não diretamente relacionadas com o objetivo da auditoria.

EXECUÇÃO

Componentes do relatório de auditoria

➤ Visão Geral do Objeto Auditado

Ex.

A Constituição Federal de 1988 dispõe, em seu art. 3º, inciso IV, que a República Federativa do Brasil tem por objetivo promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação. Do mesmo modo, o art. 5º, *caput*, dispõe que todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade.

A Lei n. 10.098, de 19/12/2000, estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida com o intuito de suprimir barreiras e obstáculos nas vias e espaços públicos, no mobiliário urbano, na construção e reforma de edifícios e nos meios de transporte e comunicação. A lei define a acessibilidade como:

possibilidade e condição de alcance para utilização, com segurança e autonomia, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos transportes e dos sistemas e meios de comunicação, por pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida;

O Estado Brasileiro ratificou a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo com status de emenda constitucional, por meio da promulgação do Decreto n. 6.949, de 25/8/2009, que reconheceu a acessibilidade como princípio e como direito, considerando-a garantia para o pleno e efetivo exercício de demais direitos.

EXECUÇÃO

Componentes do relatório de auditoria

➤ Visão Geral do Objeto Auditado

Ex.

Diante desse entendimento, o Conselho Nacional de Justiça – CNJ, recomendou aos Tribunais relacionados nos incisos II a VII do art. 92 da Constituição Federal de 1988, que adotassem medidas para a remoção de barreiras físicas, arquitetônicas, de comunicação e atitudinais de modo a promover o amplo e irrestrito acesso de pessoas com deficiências às suas dependências, aos serviços que prestam e às respectivas carreiras.

Em 10/3/2014, o Órgão Auditado instituiu o Programa Semear Inclusão, que visa promover o amplo acesso de pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida às dependências e aos serviços prestados pelo Tribunal, bem como a disseminação de práticas inclusivas que visem à conscientização da importância da acessibilidade em seu sentido mais amplo para o pleno exercício dos direitos humanos e da cidadania. A Comissão responsável pelo Programa tem por competência efetuar a análise das demandas de acessibilidade tecnológica, arquitetônica e informacional, bem como priorizar as ações a serem desenvolvidas. Além disso, é responsável pela elaboração de material instrucional para apresentação ao Diretor-Geral da Secretaria do Tribunal, com o objetivo de fomentar oportunidades de inclusão das pessoas com deficiência nas atividades laborais.

A acessibilidade tem sido uma preocupação constante nas últimas décadas. As pessoas com deficiência física e mobilidade reduzida se deparam frequentemente com barreiras arquitetônicas, rotas inacessíveis, mobiliários inadequados ao uso e vários empecilhos que impedem o acesso a logradouros públicos, meios de transporte coletivo e aos edifícios. Assim, a conquista por espaços livres de barreiras arquitetônicas é condição indispensável para que os portadores de deficiência utilizem com segurança e autonomia as edificações, mobiliários, equipamentos urbanos e transportes coletivos.

EXECUÇÃO

Componentes do relatório de auditoria

➤ Escopo

- ✓ Nesse item devem ser claramente enunciados os objetivos gerais e específicos (questões de auditoria) de forma a limitar o trabalho, especificando os sistemas ou aspectos que foram auditados, bem como a justificativa de se ter adotado a abordagem descrita;

Ex.

O presente trabalho visa avaliar os mecanismos e políticas implementadas pelo Órgão Auditado de forma a atender a legislação correlata bem como as boas práticas relacionadas ao processo de melhoria da acessibilidade.

Os trabalhos executados pela equipe de auditoria, tem como objetivo solucionar as seguintes questões de auditoria:

- Em que medida o Órgão Auditado tem adotado providências no sentido de tornar seus espaços livres de barreiras arquitetônicas, de forma que os portadores de deficiência e com mobilidade reduzida possam utilizar com segurança e autonomia as edificações, mobiliários e equipamentos do órgão?
- Em que medida o STJ tem assegurado o acesso das pessoas portadoras de deficiência e com mobilidade reduzida aos seus serviços?

EXECUÇÃO

Componentes do relatório de auditoria

➤ Critérios

- ✓ critérios, que deve conter padrões gerais utilizados para emitir opinião sobre o desempenho do objeto de auditoria. Pode incluir o arcabouço conceitual básico, em auditorias mais complexas, bem como a fonte dos padrões de desempenho utilizados. Critérios específicos aplicáveis às questões de auditoria devem ser descritos no capítulo correspondente; e

Ex.

- Constituição Federal de 1988.
- Lei n. 7.853, de 24/10/1989.
- Lei n. 10.098, de 19/12/2000.
- Lei n. 10.436, de 24/4/2002.
- Decreto n. 3.298, de 20/12/1999.
- Decreto n. 5.296, de 2/12/2004.
- Decreto n. 5.626, de 22/12/2005.
- Decreto n. 6.932, de 11/8/2009.
- Decreto n. 6.949, de 25/8/2009.
- Recomendação CNJ n. 27, de 16/12/2009.
- Portaria STJ n. 118, de 10/3/2014.
- ABNT NBR 9050, segunda edição, de 31/5/2004.
- ABNT NBR NM 313, primeira edição, de 2/7/2007.
- Processos administrativos diversos.

EXECUÇÃO

Componentes do relatório de auditoria

➤ Metodologia

- ✓ metodologia, que compreende os métodos empregados na coleta e na análise dos dados. A metodologia deve ser exposta resumidamente, registrando-se detalhes em apêndice.

Ex.

No presente trabalho, foram utilizados os procedimentos e técnicas de auditoria aplicáveis à Administração Pública, em especial questionário, entrevista, pesquisa por correio eletrônico, análise documental, correlação das informações obtidas e inspeção física.

Após a pesquisa dos normativos relativos à acessibilidade, foram encaminhadas perguntas à Comissão de Inclusão sobre as ações desenvolvidas para garantir o amplo acesso de pessoas com deficiência e com mobilidade reduzida as dependências do STJ. Também foram consultadas a Secretaria de Órgãos Julgadores – SOJ e a Secretaria Juciária – SJD, com o intuito de verificar os procedimentos adotados pelas unidades em relação ao cumprimento da Recomendação CNJ n. 27/2009, no que tange ao acesso das pessoas com deficiência aos serviços prestados pelo Tribunal. Solicitou-se à Secretaria de Gestão de Pessoas – SGP a relação dos servidores portadores de deficiência, bem como dos servidores capacitados em Linguagem Brasileira de Sinais – LIBRAS.

EXECUÇÃO

Componentes do relatório de auditoria

➤ Metodologia

De posse da lista de servidores portadores de necessidades especiais, por meio de correio eletrônico, foi-lhes encaminhada a seguinte questão: Quais as principais dificuldades que você enfrenta em relação a edificações, mobiliário e serviços prestados no STJ?. Do total de 62 servidores identificados como portadores de necessidades especiais, 41 efetuaram a leitura das mensagens, contudo, apenas 11 responderam a questão. Das respostas apresentadas, 6 servidores opinaram pela ausência de dificuldades. Os pontos relacionados pelos respondentes estão apresentados no corpo deste relatório.

O mesmo questionamento foi direcionado aos prestadores de serviço contratados para digitalização de autos. Ressalte-se que essa força de trabalho é composta em sua totalidade por deficientes auditivos. As respostas obtidas também constam do presente relatório.

No intuito de verificar a disponibilização de ambientes e equipamentos básicos para assegurar a acessibilidade das pessoas com deficiência, foram realizadas inspeções nas dependências do Tribunal. As análises tiveram por base os critérios descritos na ABNT NBR 9050/2004 e as respostas dos servidores ao questionário aplicado por correio eletrônico.

EXECUÇÃO

Componentes do relatório de auditoria

➤ Limitações

- ✓ Devem ser mencionadas as limitações impostas ao trabalho associadas à metodologia usada para investigar as questões de auditoria; à confiabilidade ou à dificuldade na obtenção de dados, assim como as limitações relacionadas ao próprio escopo do trabalho, ou seja, as áreas e os aspectos não analisados.
- ✓ **Obs.** Opcionalmente, quando for necessário tornar mais clara a lógica do relato, poderá ser acrescentado um parágrafo ao final da introdução que descreva a forma de organização do relatório.

EXECUÇÃO

Componentes do relatório de auditoria

➤ Capítulos Principais

- ✓ Os capítulos principais compõem-se do relato articulado e argumentado sobre os **achados de auditoria**.
- ✓ Os Achados devem ser apresentados em ordem decrescente de relevância.
- ✓ Ponto crucial do relatório é a análise das evidências. As evidências devem ser apresentadas de forma lógica, articulada e com ilustrações que facilitem a compreensão da situação encontrada.
- ✓ Os argumentos que fundamentam a posição da equipe devem ser confrontados com os melhores argumentos contrários.
- ✓ Os subtítulos devem conter as conclusões referentes ao ponto tratado. As conclusões são afirmativas relacionadas com o objetivo da investigação, deduzidas da análise das evidências, em contraste com os critérios.
- ✓ Em seguida, se for o caso, a equipe deve formular resumidamente a proposta que constará do capítulo “proposta de encaminhamento”, sem, no entanto, enunciá-la de forma idêntica
- ✓ Por fim, a equipe deve quantificar ou, se não for possível, estimar os benefícios que poderão ser obtidos, caso as propostas sejam implementadas

EXECUÇÃO

Componentes do relatório de auditoria

➤ Capítulos Principais

Exemplo de achado de auditoria.

A Portaria STJ n. 205/2013 dispõe sobre o controle de acesso, circulação e permanência de veículos no STJ. No que se refere às vagas destinadas aos portadores de necessidades especiais com dificuldade de locomoção, o art. 2º assim disciplina:

Art. 2º As vagas da garagem serão utilizadas, no sistema rotativo, pelas pessoas relacionadas na seguinte distribuição de uso, no limite das vagas disponíveis:

(...)

f) veículos de servidores efetivos portadores de necessidades especiais com dificuldade de locomoção;

(...)

Atualmente, conforme relatado pela unidade de segurança, o STJ disponibiliza oito vagas demarcadas e rotativas no estacionamento interno coberto, localizadas próxima à entrada do prédio da Administração (Foto 47), e duas vagas não demarcadas e rotativas no estacionamento cercado interno. Portanto, se todas as vagas distribuídas estiverem ocupadas, o servidor deverá procurar vaga no estacionamento público.

Na pesquisa realizada com os servidores portadores de necessidades especiais e mobilidade reduzida, dois servidores se queixaram da falta de vagas. Houve relatos da dificuldade de estacionar o veículo nessas vagas por não serem suficientes ao número de servidores que possuem autorização para usá-las. Quanto às duas vagas no estacionamento cercado interno, foi registrado pelos servidores que são mais distantes e seu uso é inviável em dias de chuva.

EXECUÇÃO

Componentes do relatório de auditoria

Durante a inspeção, a equipe de auditoria observou a presença de uma carreta da OdontoSesc no estacionamento cercado interno do STJ, ocupando várias vagas (Foto 48).

Considerando que a distribuição de vagas ocorreu de acordo com a norma, após a separação de vagas para veículos oficiais e de representação, as vagas foram primeiramente distribuídas aos ocupantes de cargo em comissão de códigos CJ-4 e CJ-3. As vagas restantes foram então destinadas aos servidores portadores de necessidade especial com dificuldade de locomoção. Na referida norma não há especificação do número de vagas a serem disponibilizadas, nem da participação percentual dessas vagas em relação ao total disponível ou ao número de servidores que estariam qualificados para o seu uso.

No estacionamento cercado interno a situação é completamente inadequada, uma vez que as vagas não estão demarcadas, o que não garante ao usuário o estacionamento próximo à rampa de acesso à calçada.

Recomendações à Secretaria do Tribunal

Avaliar a possibilidade de implementar sinalização em Braille nas escadas, informando sobre os pavimentos.

Rever a Portaria STJ n. 205/2013, de forma a tornar mais transparente a quantidade de vagas disponíveis nos estacionamentos internos do Tribunal para servidores portadores de necessidades especiais com mobilidade reduzida.

EXECUÇÃO

Componentes do relatório de auditoria

Exemplo 2

Ausência de comprovação da Publicação do Ato de concessão de Diárias e Passagens

Da análise dos autos dos Processos STJ 002/2015 e 004/2015 constatou-se que não foram inseridas nos autos as cópias das publicações dos atos de concessão de diárias e passagens para os servidores So35380, So41798 e So64348, no primeiro caso, e So64402, So64305 e So41950, no segundo.

Insta frisar que o § 2º do artigo 11 da Resolução STJ n. 1/2015 dispõe que o ato de concessão deverá ser publicado no Diário da Justiça eletrônico, nos termos seguintes:

Artigo 11. A concessão de diárias caberá ao Diretor-Geral da Secretaria.

(...)

§2º O ato de concessão de diárias deverá conter o nome do favorecido, o respectivo cargo ou função, a descrição sucinta do motivo da viagem, bem como a duração do afastamento e os valores unitário e total, e será publicado no diário da Justiça eletrônico.

EXECUÇÃO

Componentes do relatório de auditoria

Também, no mesmo sentido, a Resolução do CNJ n. 73/2009 em seu artigo 3º, inciso III, prevê a publicação do ato de concessão na imprensa oficial, conforme transcrito a seguir.

Artigo 3º A concessão e o pagamento de diárias pressupõem obrigatoriamente:

(...)

III **publicação do ato na imprensa oficial** de veiculação dos atos do Tribunal concedente, contendo: o nome do servidor ou magistrado; o cargo/função ocupado; o destino; a atividade a ser desenvolvida; o período de afastamento.

Verifica-se que as possíveis causas da ausência das cópias da publicação dos atos de concessão nos autos dos processos em referência devem-se à desatualização dos Manuais de Instrução e de Orientação de Rotinas e Procedimentos para o desempenho das atividades, aliada à necessidade de capacitação dos servidores, tendo em vista o alto grau de complexidade das atividades a serem executadas.

No primeiro caso, o gestor, por meio de entrevista, informou que o manual de orientação existente na unidade, o qual foi elaborado e publicado no Boletim de Serviços do STJ, em 01/04/1995, não contempla as alterações promovidas pelos normativos atualmente vigentes. A fim de validar a informação, uma cópia desse manual foi encaminhada a esta unidade de auditoria.

EXECUÇÃO

Componentes do relatório de auditoria

Quanto à necessidade de capacitação, o gestor e os servidores lotados na unidade de logística, por meio de entrevista, declararam-se incapazes de executar as atividades com efetividade, pelo fato de nunca terem participado de capacitação específica e considerarem as atividades como não rotineiras e que exigem um alto grau de especialização para sua execução.

Nesse sentido, por meio de circularização, foi certificado junto à Secretaria de Gestão de Pessoas – SGP que, aos servidores lotados na unidade de logística não é exigido nenhuma qualificação adicional e pertinente a suas atribuições, no edital de concursos, bem como nunca receberam treinamento para o desempenho de suas tarefas, conforme documentos xx/2016 e yy/2016, constantes dos anexos I e II deste relatório de auditoria.

Ressalte-se que a atividade executada por servidor não qualificado ou treinado para seu desempenho pode trazer prejuízo ao erário, bem como potencializar a ocorrência e repetição de erros.

EXECUÇÃO

Componentes do relatório de auditoria

Recomendação à Secretaria do Tribunal

Determinar à Assessoria de Modernização da Gestão que identifique no STJ a necessidade de as unidades conhecerem seus processos de trabalho, fluxos das atividades e mapear seus processos administrativos.

Recomendação à Secretaria de Gestão de Pessoas:

Identificar as competências necessárias do profissional no âmbito do STJ e consolidar um plano de ação de capacitação para longo prazo aliado ao planejamento estratégico do STJ.

Recomendação à Secretaria de Administração:

Construir e adotar instrumentos de controle que sirvam de auxílio na execução das atividades. A título de exemplo, citam-se os manuais de orientação, roteiros de verificação e modelos a serem seguidos.

Juntar aos autos dos Processos STJ 002/2015 e 004/2015 as respectivas comprovações das Publicações dos Atos de Concessão de Diárias e Passagens.

EXECUÇÃO

Componentes do relatório de auditoria

➤ Fato Relevante

- ✓ Fato relevante é uma constatação que não está diretamente relacionada ao objeto de auditoria, mas que pela relevância, materialidade, criticidade ou importância a equipe de auditoria julga prudente fazer constar do relatório de auditoria.

EXECUÇÃO

Componentes do relatório de auditoria

➤ Conclusão

- ✓ Esse capítulo deve trazer as respostas às questões de auditoria.
- ✓ As conclusões devem responder aos objetivos da auditoria, basear-se na racionalidade e em critérios específicos da auditoria.
- ✓ Devem destacar os pontos mais importantes da auditoria.
- ✓ Conclusões são afirmações sintéticas e, como tal, inevitavelmente omitem ou simplificam algumas das informações registradas no corpo do relatório.
- ✓ A conclusão deve destacar de forma equilibrada os pontos fortes do objeto de auditoria, as principais oportunidades de melhoria de desempenho e os possíveis benefícios esperados quantificando-os, sempre que possível, em termos de economia de recursos ou de outra natureza de melhoria.
- ✓ Devem ser relatadas as dificuldades enfrentadas pelos gestores e destacadas as iniciativas positivas por eles empreendidas no sentido de superar as dificuldades.

EXECUÇÃO

Componentes do relatório de auditoria

➤ Conclusão

Ex.

Os resultados demonstram que as medidas adotadas pelo STJ não atendem na totalidade os critérios de acessibilidade previstos nos normativos sobre o tema. Entretanto, o Tribunal vem realizando ações para atender e garantir maior mobilidade, como é o caso da criação da Comissão de Inclusão.

A contratação de portadores de Síndrome de Down e de colaboradores surdos para a prestação de serviços no STJ são iniciativas que refletem a política inclusiva adotada pelo Tribunal. Durante os trabalhos, ficou clara a preocupação da Administração em proporcionar melhores condições de trabalho para os servidores portadores de necessidades especiais, em especial a adaptação do mobiliário e a aquisição de ferramentas e equipamentos voltados a servidores com necessidades específicas. Essa postura reflete-se no resultado do questionário respondido pelos servidores, que se mostraram satisfeitos com as condições de acessibilidade oferecidas e com o apoio da sua chefia e equipe.

EXECUÇÃO

Componentes do relatório de auditoria

➤ Proposta de Encaminhamento

- ✓ As propostas de deliberações devem ter correspondência clara com os achados e devem ser baseadas nas causas desses achados.
- ✓ As propostas de encaminhamento são recomendações e determinações que a equipe de auditoria demonstra serem necessárias e que contribuirão para sanar alguma deficiência identificada pela auditoria.
- ✓ A causa do problema pode estar fora do controle do auditado.
- ✓ Propostas devem ser formuladas focando “o **quê**” deve ser aperfeiçoado ou corrigido e não o “como”, embora circunstâncias possam surgir que demandem a formulação de propostas específicas, como aperfeiçoamento ou correção de regulamentos.
- ✓ Essa orientação se deve ao fato de que a equipe de auditoria não pode alegar ter descoberto a única solução para sanar o problema identificado.
- ✓ Nos capítulos principais, a equipe pode mencionar possíveis medidas que podem ser adotadas pelos gestores, com base, por exemplo, em boas práticas.
- ✓ Na elaboração da proposta de encaminhamento a equipe deverá destacar, mediante ordenação adequada, as propostas mais importantes.
- ✓ Além disso, deverá agrupá-las por destinatário e por tema.
- ✓ É importante garantir que as propostas sejam exequíveis, agreguem valor e tenham relação com os objetivos da auditoria
- ✓ As propostas subsidiarão a elaboração de plano de ação por parte dos gestores, o monitoramento da implementação das deliberações e a quantificação de seus efeitos.
- ✓ a equipe deve formular o número estritamente necessário de propostas que contemple a correção das principais deficiências identificadas.

EXECUÇÃO

Componentes do relatório de auditoria

➤ Proposta de Encaminhamento

Ex.

Rever a Portaria STJ n. 205/2013, de forma a tornar mais transparente a quantidade de vagas disponíveis nos estacionamentos internos do Tribunal para servidores portadores de necessidades especiais com mobilidade reduzida

Rever a Portaria STJ n. 205/2013, de forma a tornar mais transparente a quantidade de vagas disponíveis nos estacionamentos internos do Tribunal para servidores portadores de necessidades especiais com mobilidade reduzida.

Avaliar a possibilidade de instalar corrimão nos painéis laterais e no fundo da cabine dos elevadores.

Avaliar a possibilidade de instalar sinalização em Braille junto à botoeira externa do elevador para indicação do andar.

Avaliar a possibilidade de instalar, nos locais onde há atendimento ao público, balcões adaptados, a exemplo do existente na Secretaria de Serviços Integrados de Saúde.

Avaliar a possibilidade de instalação de piso tátil e mapa tátil nas instalações do STJ.

Avaliar a possibilidade de efetuar a produção de materiais de comunicação acessíveis.

Desobstruir os corredores ocupados por mobiliários e equipamentos, principalmente os que correspondem a rotas de fuga.

Providenciar a iluminação adequada dos corredores do subsolo.

Monitoramento

- Monitoramento é a verificação do cumprimento das deliberações da auditoria e dos resultados delas advindos, com o objetivo de verificar as providências adotadas e aferir seus efeitos.
- O principal objetivo do monitoramento é aumentar a probabilidade de resolução dos problemas identificados durante a auditoria, seja pela implementação das deliberações ou pela adoção de outras medidas de iniciativa do gestor.
- A expectativa de controle criada pela realização sistemática de monitoramentos contribui para aumentar a efetividade da auditoria.
- O monitoramento permite aos gestores e demais partes envolvidas acompanhar o desempenho do objeto auditado, pois atualiza o diagnóstico e oferece informações necessárias para verificar se as ações adotadas têm contribuído para o alcance dos resultados desejados.
- Além disso, o monitoramento ajuda a identificar as barreiras e dificuldades enfrentadas pelo gestor para solucionar os problemas apontados.

Monitoramento

- Por meio dos monitoramentos, é possível avaliar a qualidade das auditorias e identificar oportunidades de aperfeiçoamento, de aprendizado e de quantificação de benefícios
- Além de subsidiar o processo de seleção de novos objetos de auditoria, as informações apuradas nos monitoramentos são usadas para calcular o percentual de implementação de deliberações e a relação custo/benefício das auditorias, indicadores de efetividade da atuação das entidades de fiscalização superior.

Monitoramento

Ações de Monitoramento

- Durante o trabalho de monitoramento, sugere-se que o servidor execute suas tarefas, observando, sempre que possível, os seguintes procedimentos:
 - ✓ verificar a adequabilidade das providências adotadas, de acordo com a recomendação expedida;
 - ✓ verificar os efeitos das ações na correção das deficiências;
 - ✓ determinar trabalho adicional, como acompanhamento posterior ou auditoria subsequente, caso seja necessário;
 - ✓ e rever recomendações que acarretaram perda de objeto.

Monitoramento

Elaboração do Relatório de Monitoramento

➤ O relatório de monitoramento deverá ser documento autônomo, ou seja, deverá conter informações suficientes, de forma que não seja necessária, para o entendimento do tema, a leitura do relatório de auditoria e de outros relatórios de monitoramento.

➤ As seguintes informações devem constar do Relatório:

- ✓ recomendações monitoradas;
- ✓ providências adotadas pelas unidades administrativas;
- ✓ análise das providências adotadas;
- ✓ situação da recomendação

Monitoramento

Elaboração do Relatório de Monitoramento

➤ Com base nos dados e informações coletados durante o monitoramento, a equipe classificará as deliberações, segundo o grau de implementação, no período verificado, em uma das seguintes categorias:

- ✓ **atendida**- A unidade auditada/diligenciada realizou as ações necessárias para o atendimento da recomendação/diligência.;
- ✓ **não atendida** -A unidade auditada/diligenciada manifestou-se contrária à recomendação/diligência emitida ou não adotou providência corretiva nem justificou a omissão;
- ✓ **parcialmente implementada** - quando o gestor considerou concluídas as providências referentes à implementação da deliberação, sem implementá-la totalmente;
- ✓ **em atendimento** - 1. A unidade auditada/diligenciada está realizando as ações necessárias ao atendimento da recomendação/ diligência. 2. A unidade auditada/diligenciada realizou parte das ações necessárias ao atendimento da recomendação/ diligência.;
- ✓ **prejudicada**- A recomendação/diligência perdeu o objeto, não sendo possível seu atendimento pela unidade auditada/diligenciada.
- ✓ **Justificada** - A unidade auditada/diligenciada não atendeu a recomendação/diligência, mas apresentou justificativas que foram consideradas satisfatórias pela unidade de auditoria.
- ✓ **Sem manifestação** - 1. A unidade auditada/diligenciada não se manifestou sobre a recomendação/ diligência, embora já tenha emitido despacho sobre o relatório de análise/auditoria. 2. A unidade de auditoria ainda não teve ciência da manifestação da unidade sobre a recomendação/ diligência;
- ✓ **Em análise pela SCI** - O processo encontra-se na unidade de auditoria, em monitoramento/análise.

Plano de Ação

- O plano de ação é um documento apresentado pelo gestor à unidade de auditoria que formaliza as ações que serão tomadas para atender as deliberações propostas no sentido de corrigir os problemas identificados durante a auditoria.
- Plano de ação deverá conter no mínimo:
 - ✓ um cronograma ;
 - ✓ responsáveis pela implementação;
 - ✓ Atividades a serem implementadas
 - ✓ prazos para a implementação.
 - ✓ Benefícios previstos
- Esse instrumento norteia o processo de monitoramento e tende a aumentar a sua efetividade.
- A elaboração do plano de ação deverá ser realizada pelos gestores e apresentada à unidade de auditoria no prazo estipulado no relatório de auditoria.
- É interessante que representantes da equipe de auditoria possam orientar o processo de construção do plano, para que o documento apresentado atenda às necessidades de monitoramento e abranja medidas satisfatórias para solucionar os problemas identificados
- Essa interação pode ser viabilizada por meio de reuniões com os gestores. O resultado esperado desse esforço é que o plano de ação seja exequível.

Plano de Ação

- Recomenda-se que o plano de ação inclua campo para registro dos benefícios previstos após a implementação das deliberações. São estes que, em última análise, justificam a realização das auditorias operacionais.
- Os benefícios devem ser estimados junto aos gestores, ainda durante a auditoria.
- Podem implicar redução de despesas, aumento de receitas, eliminação de desperdícios, melhoria de desempenho.
- Também é possível obter benefícios não financeiros, tais como:
 - ✓ melhorias organizacionais,
 - ✓ aperfeiçoamento de controles internos,
 - ✓ benefícios sociais e econômicos,
 - ✓ redução do sentimento de impunidade,
 - ✓ aumento do sentimento de cidadania.

Plano de Ação

- ✓ Cabe ressaltar que os benefícios quantificados à época da auditoria e listados no plano de ação foram estimados
- ✓ Entretanto, o relatório do último monitoramento deve conter os resultados efetivamente atingidos, os benefícios causados pela implementação das deliberações e a forma de mensuração deles.
- ✓ Por exemplo:
 - ✓ “a implementação dessa recomendação economizou R\$ 2 milhões em custos operacionais”. Sempre que possível, os valores apurados, a forma de mensuração e os resultados decorrentes da implementação da deliberação devem ser validados pelo gestor. Possíveis divergências devem ser registradas no relatório.



OBRIGADO A TODOS!!!

Diocesio@stj.jus.br

981776647

33193271