

---

**TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO  
RIO GRANDE DO NORTE (TCE-RN)**

**OFICINA DE  
AUDITORIA**

**AULAS 2/3 – PROCESSO DE TRABALHO**

**Nelson Nei Granato Neto (TCE-PR)  
Natal, 19 e 20 de maio de 2022**

# POR QUE ESTUDAR?



*Frank e Ernest. Bob Thaves.*

# ESTRUTURA DA AULA

1. Planejamento
2. Execução
3. Relatório

---



# 1. PLANEJAMENTO

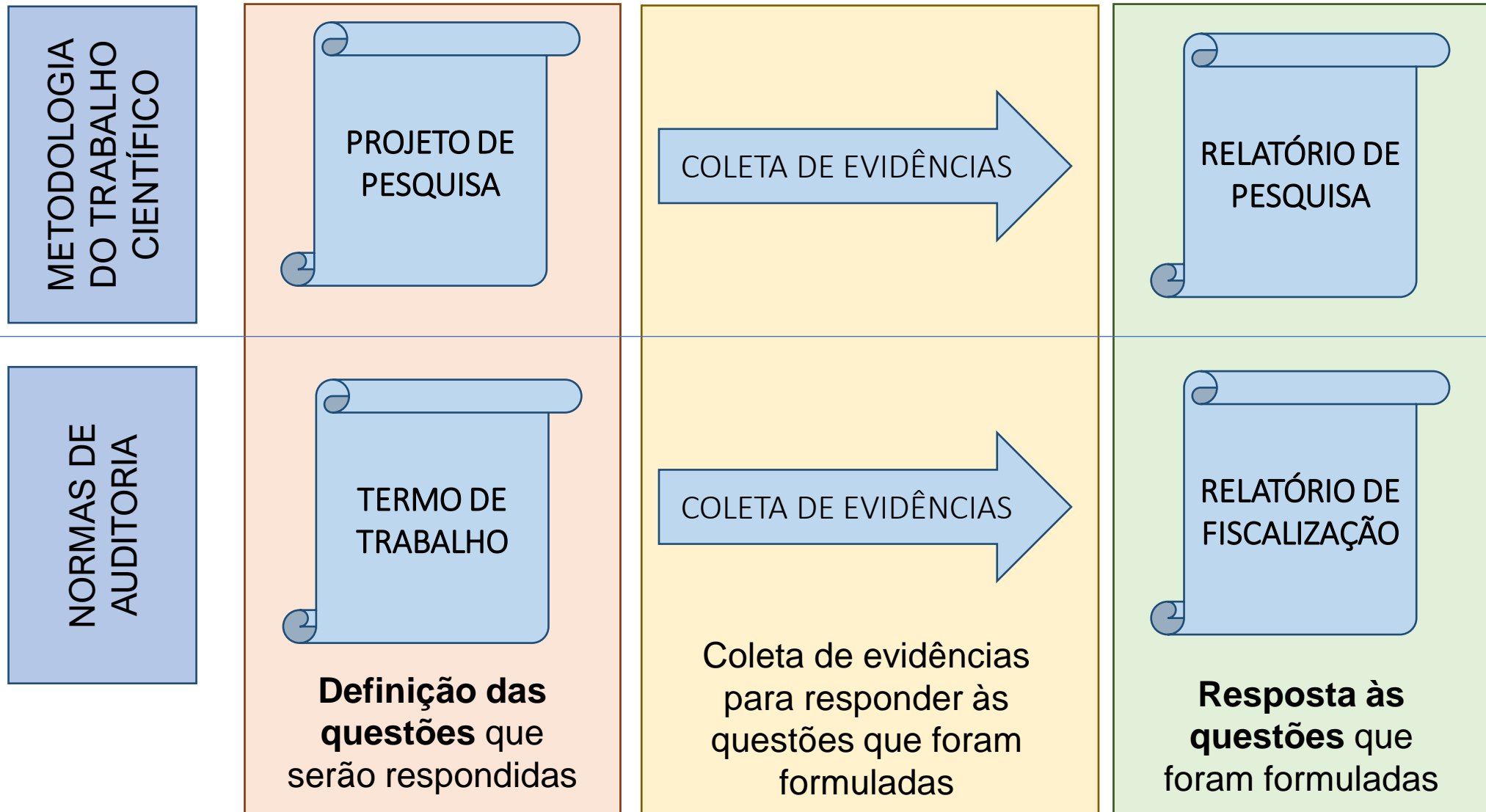
# 1. POR QUE PLANEJAR?



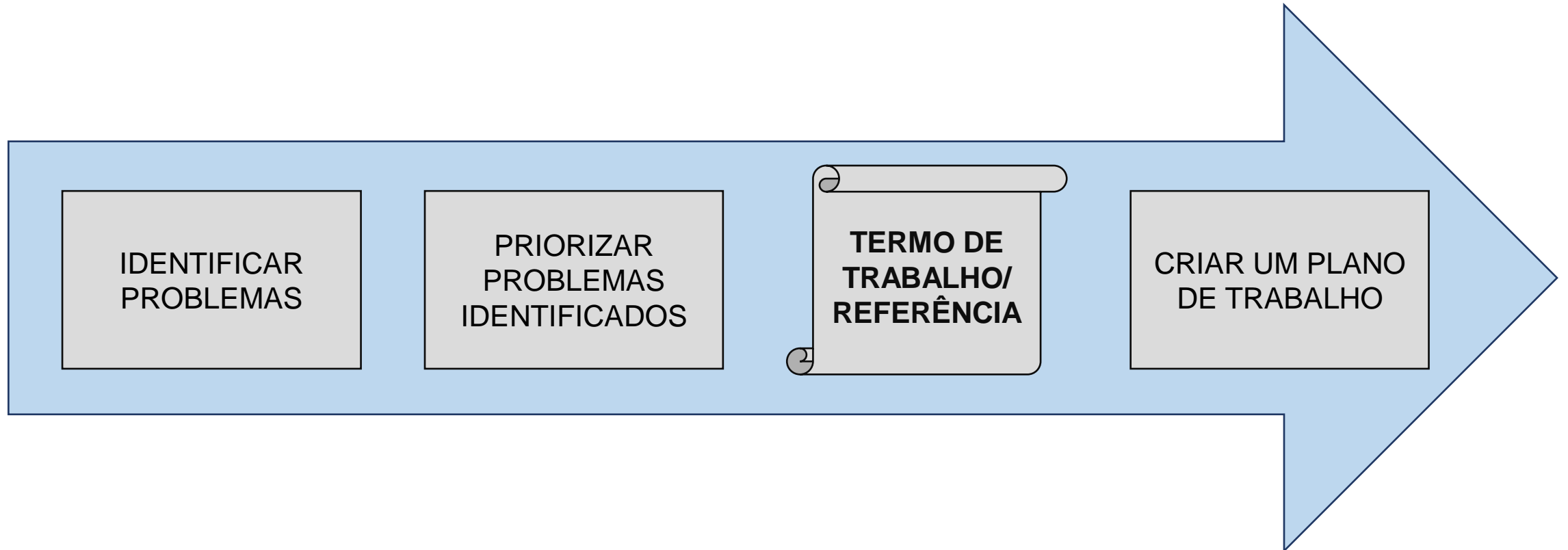
# 1. POR QUE PLANEJAR?



# 1. POR QUE PLANEJAR?



# 1.0. PASSOS DO PLANEJAMENTO





## 1.1. IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS

### Princípio fundamental: NBASP/ISSAI 100

45. Os auditores devem obter um entendimento da natureza da entidade ou do programa a ser auditado.

“Isso inclui entender os objetivos relevantes, as operações, o ambiente regulatório, os controles internos, o sistema financeiro e outros sistemas e processos de negócio, pesquisando as potenciais fontes de evidência de auditoria”

**IDENTIFICAR  
PROBLEMAS**



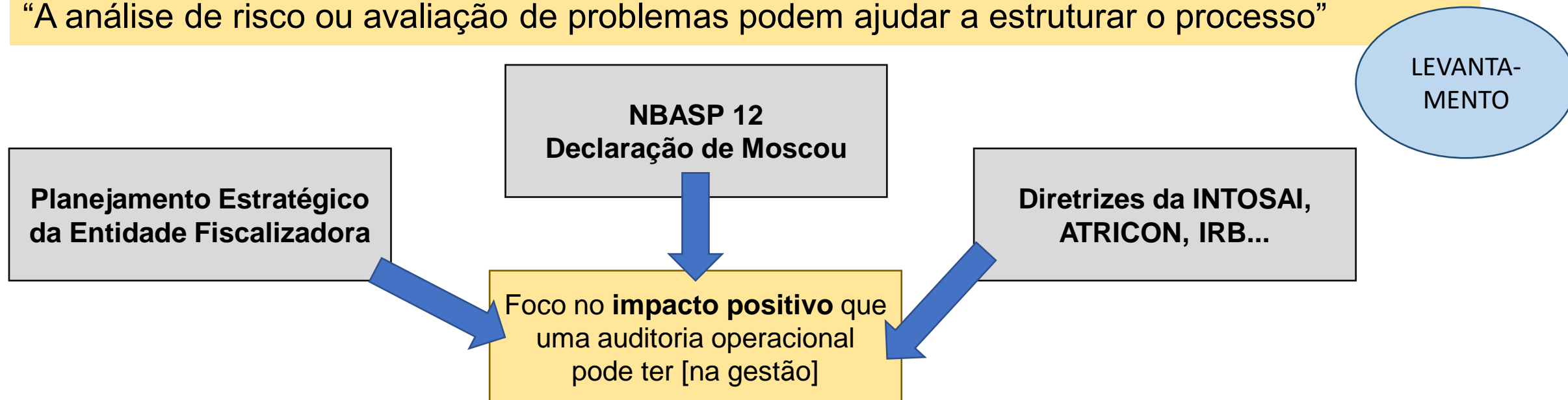
## 1.1. IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS

### Princípio de Auditoria Operacional: NBASP/ISSAI 300

36. Os auditores devem selecionar temas de auditoria usando o processo de planejamento estratégico da entidade fiscalizadora, analisando temas em potencial e realizando pesquisas para identificar riscos e problemas.

“Os auditores devem considerar que temas de auditoria devem ser suficientemente significativos, bem como auditáveis e de acordo com o mandato da entidade fiscalizadora. O processo de seleção de temas deve procurar maximizar o impacto esperado da auditoria.”

“A análise de risco ou avaliação de problemas podem ajudar a estruturar o processo”



## 1.1. IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS

### Princípios de Auditoria de Conformidade: NBASP/ISSAI 400

52. Os auditores devem entender a entidade auditada à luz das normas [leis e regulamentos] pertinentes.

O auditor deve, portanto, estar familiarizado com a estrutura e as operações da entidade auditada e com seus procedimentos para alcançar a conformidade.

53. Os auditores devem entender o ambiente de controle e os controles internos relevantes e considerar se eles são apropriados para assegurar a conformidade

Na avaliação de controles internos, o auditor avalia o risco de eles não prevenirem ou não detectarem casos relevantes de não conformidade.

### Requisito de Auditoria de Conformidade: NBASP/ISSAI 4000

131. O auditor deve ter um entendimento da entidade auditada e do seu ambiente, incluindo o controle interno da entidade, para permitir o planejamento e a execução efetivos da auditoria.

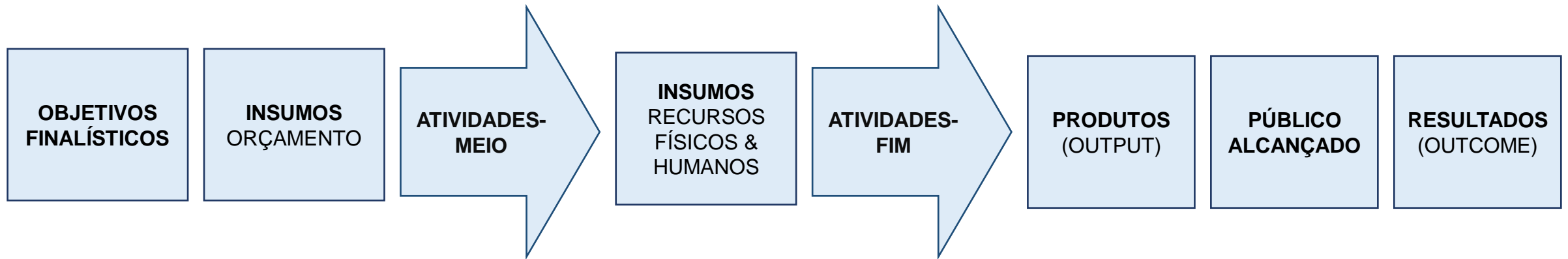
Foco em **áreas onde há maior risco de desconformidade** por deficiências nos controles internos

# TÉCNICAS DE IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS

<b>Técnica</b>	<b>Modelo lógico</b>
Objetivo	*Ter uma “visão geral” de uma entidade ou programa *Entender o fluxo de atividades de uma entidade ou programa
Utilidade	*Planejamento de uma auditoria operacional *Identificar áreas significativas para auditoria de conformidade
Premissas	*Parte-se de uma entidade ou de um programa específico

# TÉCNICAS DE IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS

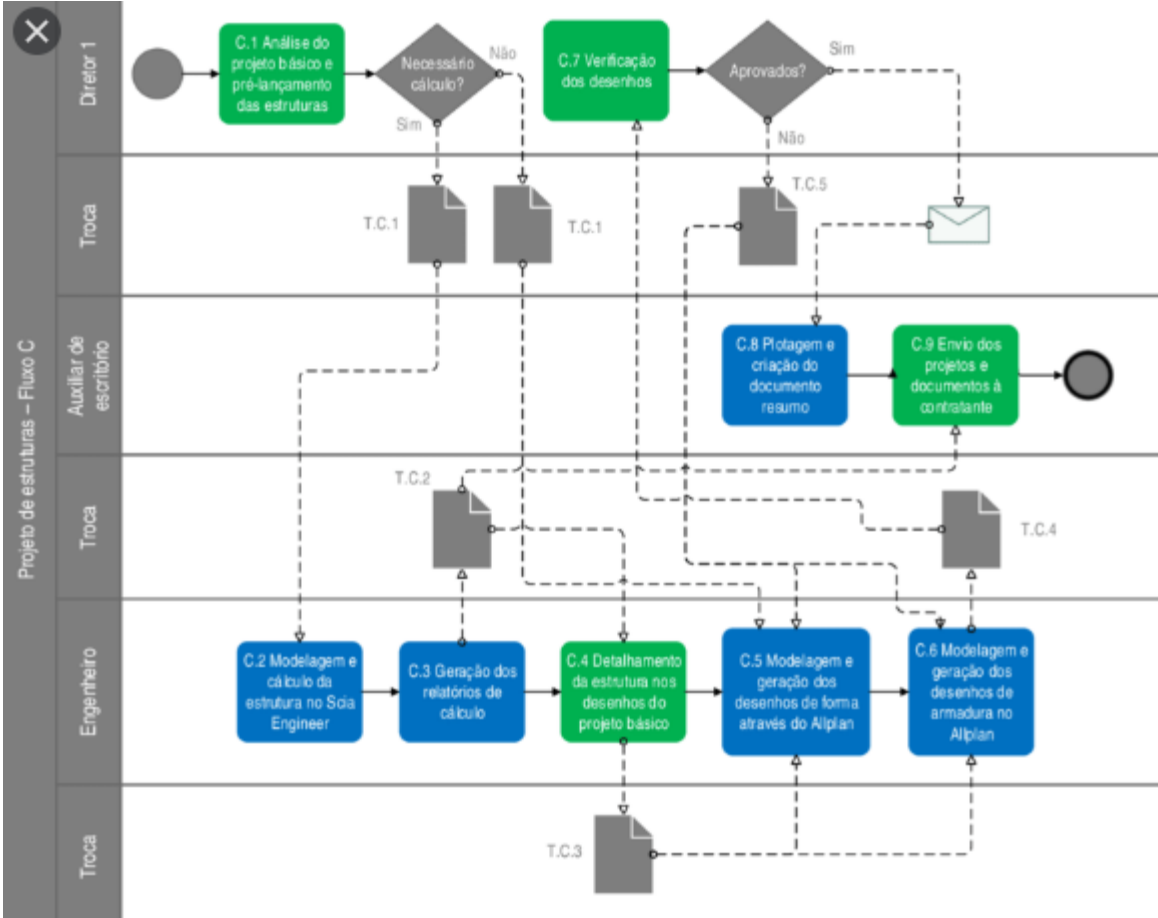
## MODELO LÓGICO APLICÁVEL AO SETOR PÚBLICO



# TÉCNICAS DE IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS

<b>Técnica</b>	<b>Mapa de processos</b>
Objetivo	*Entender como uma determinada atividade acontece e identificar o produto que ela entrega
Utilidade	*Avaliar os controles da atividade; *Identificar os “pontos críticos” da atividade analisada.
Premissas	*Parte-se de uma atividade pré-determinada

# TÉCNICAS DE IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS



# TÉCNICAS DE IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS

<b>Técnica</b>	<b>Análise exploratória de dados</b>
Objetivo	*Estudar bases de dados a partir de problemas hipotéticos
Utilidade	*Verificar a probabilidade de ocorrência de um problema hipotético.
Premissas	*Nenhuma base de dados sozinha mostra os “problemas existentes”, é necessário partir de uma hipótese.



## 1.2. PRIORIZAÇÃO DE PROBLEMAS

### Princípio fundamental: NBASP/ISSAI 100

46. Os auditores devem realizar uma avaliação de risco ou análise de problema, e revisá-la, se necessário, em resposta aos achados de auditoria.

47. Os auditores devem identificar e avaliar os riscos de fraude relevantes para os objetivos da auditoria.



**PRIORIZAR  
PROBLEMAS  
IDENTIFICADOS**

## 1.2. PRIORIZAÇÃO DE PROBLEMAS

### **Princípio de Auditoria Operacional: NBASP/ISSAI 300**

*33. Os auditores devem considerar a materialidade em todas as fases do processo de auditoria. Atenção deve ser dada não somente aos aspectos financeiros, mas também aos aspectos sociais e políticos do objeto, com o objetivo de entregar tanto valor agregado quanto seja possível.*

A materialidade pode ser entendida como a importância relativa de uma questão dentro do contexto no qual ela está sendo considerada. [...] Uma questão será considerada material quando o tema for considerado de particular importância e onde melhorias teriam um impacto significativo.

## 1.2. PRIORIZAÇÃO DE PROBLEMAS

### Princípios de Auditoria de Conformidade: NBASP/ISSAI 400

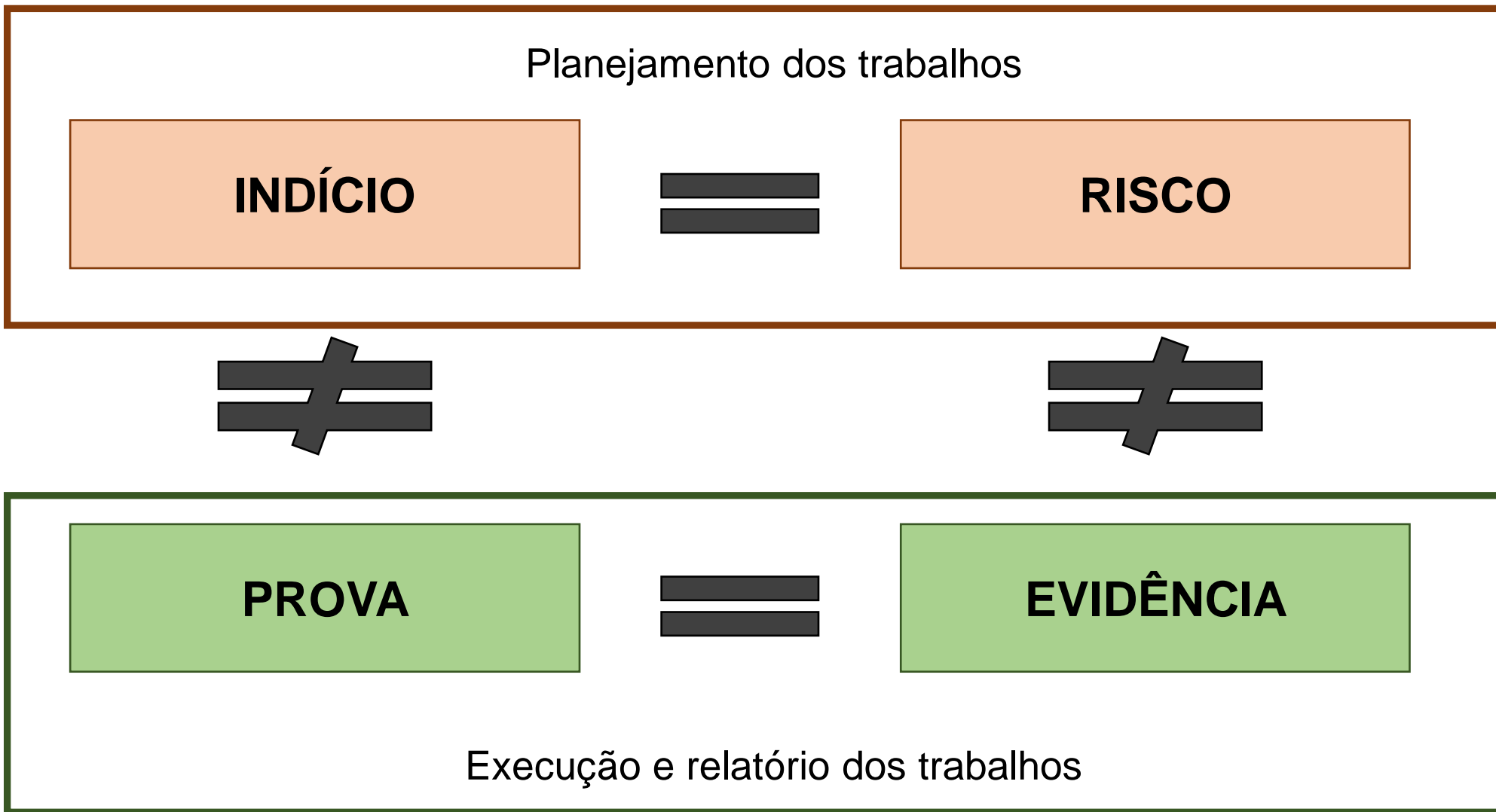
54. Os auditores devem realizar uma avaliação de risco para identificar riscos de não conformidade.

o auditor deve considerar os riscos de que o objeto não venha a cumprir com os critérios  
o auditor deve avaliar quaisquer casos conhecidos de não conformidade, a fim de determinar se são relevantes.

55. Os auditores devem considerar o risco de fraude.

Casos de não conformidade com normas **podem** constituir abuso deliberado do poder público para benefício indevido

## 1.2. PRIORIZAÇÃO DE PROBLEMAS



# TÉCNICAS PARA PRIORIZAR PROBLEMAS

Técnica	Matriz de risco
Objetivo	*Priorizar os problemas com base na probabilidade deles ocorrerem e o impacto esperado no objetivo analisado caso ele ocorra
Utilidade	*Objetivação de questões, a princípio, subjetivas
Premissas	*Os auditores têm o conhecimento necessário para realizar esse julgamento. *Idealmente, é um trabalho para ser realizado em grupo.

# TÉCNICAS PARA PRIORIZAR PROBLEMAS

Apenas “*probabilidade*” e “*impacto*” são parâmetros para avaliação de risco?

NÃO NECESSARIAMENTE- há outros modelos com parâmetros como “*gravidade*”, “*urgência*” e “*tendência*”, que podem complementar ou substituir a “*probabilidade*” e “*impacto*”. Depende do contexto de cada análise de risco.



Como incluir o “*risco de fraude*” nessa avaliação?

NÃO HÁ MODELO- depende do contexto.

Só entraram problemas materialmente relevantes na avaliação de risco?

SIM- Estima-se o risco a partir dos parâmetros colocado.

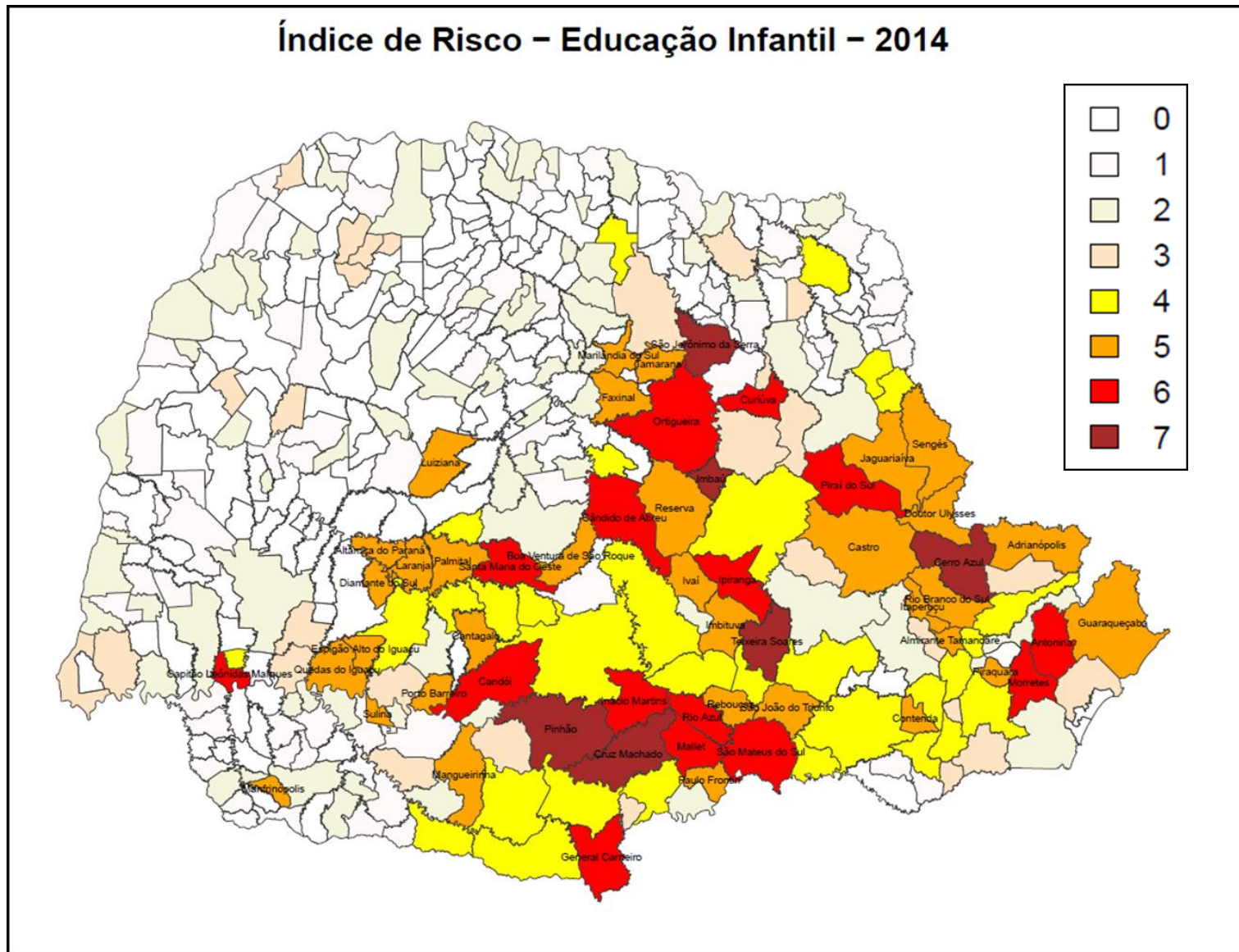
NÃO- Inclua-se a materialidade na análise.

# TÉCNICAS PARA PRIORIZAR PROBLEMAS

<b>Técnica</b>	<b>Painel de Indicadores</b>
Objetivo	*Criar indicadores de desempenho ou de risco de não-conformidade para um conjunto de atos de gestão ou unidades gestoras.
Utilidade	*Selecionar uma amostra para uma ação de controle.
Premissas	*A definição do problema a ser analisado é anterior à construção do painel.

# TÉCNICAS PARA PRIORIZAR PROBLEMAS

Índice de Risco - Educação Infantil - 2014





# TÉCNICAS PARA IDENTIFICAR INDÍCIOS DE FRAUDE

<b>Técnica</b>	<b>Risco de fraude – Lei de Newcomb-Benford</b>
Objetivo	*Identificar conjuntos de dados quantitativos com indícios de manipulação.
Utilidade	*Indicador de risco de fraude.
Premissas	*Os dados analisados devem expressar quantidades.

# TÉCNICAS PARA IDENTIFICAR INDÍCIOS DE FRAUDE

Em conjuntos de dados que expressam **quantitativos**, a distribuição do 1º dígito segue a seguinte frequência:

1º dígito	Frequência
1	30,1%
2	17,6%
3	12,3%
4	9,7%
5	7,9%
6	6,7%
7	5,8%
8	5,1%
9	4,6%

Se a distribuição de frequência do 1º dígito não segue a prevista na Lei de Newcomb-Benford, então há **indícios de manipulação** no conjunto de dados.

## 1.3. QUESTÕES (HIPÓTESES) DE TRABALHO

### Princípio fundamental: NBASP/ISSAI 100

44. Os auditores devem assegurar que os **termos da auditoria** sejam claramente estabelecidos.

Informações importantes podem incluir o objeto, o escopo e os objetivos da auditoria, o acesso aos dados, o relatório que resultará da auditoria, o processo de auditoria, as pessoas de contato e os papéis e responsabilidades das diferentes partes envolvidas.



**TERMO DE  
TRABALHO/  
REFERÊNCIA**

## 1.3. QUESTÕES (HIPÓTESES) DE TRABALHO

### Princípio de Auditoria Operacional: NBASP/ISSAI 300

25. Os auditores devem estabelecer um **objetivo de auditoria** claramente definido que se relacione aos princípios de economicidade, eficiência e/ou eficácia [efetividade].

### Requisitos de Auditoria Operacional: NBASP/ISSAI 3000

R-35. O auditor deve estabelecer uma definição clara dos objetivos, que se relacionem com os princípios da economicidade, eficiência e/ou efetividade.

R-36. O auditor deve definir os objetivos da auditoria de maneira suficientemente detalhada para não deixar dúvidas sobre as questões que deverão ser respondidas e para permitir o desenvolvimento lógico do desenho da auditoria.

R-37. Caso os objetivos de auditoria sejam formulados em questões divididas em subquestões, o auditor deve garantir que estas sejam tematicamente relacionadas, complementares, não sobrepostas e coletivamente exaustivas no tratamento da questão geral de auditoria.

## 1.3. QUESTÕES (HIPÓTESES) DE TRABALHO

### Princípio de Auditoria de Conformidade: NBASP/ISSAI 400

25. Os auditores devem determinar o escopo da auditoria

O escopo da auditoria é uma declaração clara do foco, da extensão e dos limites da auditoria em termos de conformidade do objeto com os critérios.

### Requisitos de Auditoria de Conformidade: NBASP/ISSAI 4000

44. O escopo delimita o objeto que será auditado. O escopo depende das necessidades dos usuários previstos, do nível de asseguração decidido, do risco que foi avaliado, da competência e dos recursos disponíveis na EFS.

R-107. O auditor deve definir o objeto a ser mensurado com base nos critérios.

R-110. O auditor deve identificar os critérios de auditoria pertinentes, previamente à auditoria, para fornecer uma base para uma conclusão ou uma opinião para o objeto.

**É FÁCIL ESTABELECEER AS  
QUESTÕES DE AUDITORIA/ DE AVALIAÇÃO  
(HIPÓTESES/PROBLEMAS DE TRABALHO)?**

### 1.3.1. ESTABELECIMENTO DAS QUESTÕES

*“**Formular um problema científico não constitui tarefa fácil [...] Por se vincular ao **processo criativo**, a formulação de problemas não se faz mediante a observação de processos rígidos e sistemáticos. No entanto, existem algumas condições que facilitam essa tarefa, tais como: imersão sistemática no objeto, estudo da literatura existente e discussão com pessoas que acumulam muita experiência prática no campo de estudo”***  
(GIL, 2002. p. 26)

## 1.3.1. ESTABELECIMENTO DAS QUESTÕES

**DICA Nº 1:**  
FORMULAR A QUESTÃO DE  
AUDITORIA COMO PERGUNTA

Deve-se partir do **tema** (geral) à **pergunta** (específica).

**X Como está a educação básica do Rio Grande do Norte?**

- ✓ Por que o município de Natal tem dificuldades de zerar a fila de espera por vagas nas creches?
- ✓ Os professores do ensino médio da rede estadual potiguar recebem uma formação continuada adequada?



## 1.3.1. ESTABELECIMENTO DAS QUESTÕES

**DICA Nº 2:**  
A QUESTÃO DE AUDITORIA  
DEVE SER CLARA E PRECISA

*“Com frequência são apresentadas [questões de auditoria] tão desestruturadas e formuladas de maneira tão vaga que não é possível imaginar nem mesmo como começar a resolvê-las” (Gil, 2002. p. 27)*

**X Quanto dinheiro destinado ao combate à Covid direcionado ao Rio Grande do Norte foi “roubado”?**

✓ **As licitações do governo do Estado do Rio Grande do Norte para compra dos respiradores do período X ao Y foram isonômicas e econômicas?**

## 1.3.1. ESTABELECIMENTO DAS QUESTÕES

**DICA Nº 3:**  
A QUESTÃO DE AUDITORIA  
DEVE SER EMPÍRICA

Um trabalho de uma entidade fiscalizadora não deve conter julgamentos morais, nem juízos de valor.

X [Tenho a convicção que] O gestor público João da Silva é um bandido!

X [Tenho a convicção que] Teve roubo na obra da barragem!

✓ [Há evidências que demonstram que] O gestor público João da Silva cometeu um ato de improbidade administrativa?

✓ [Há evidências que demonstram que] A obra da barragem foi superfaturada?

## 1.3.1. ESTABELECIMENTO DAS QUESTÕES

**DICA Nº 4:**  
A QUESTÃO DE AUDITORIA  
DEVE SER SUSCETÍVEL DE  
SOLUÇÃO

Deve-se priorizar trabalhos os quais a entidade fiscalizadora tenha acesso às evidências necessárias para responder às questões propostas

**X Houve conluio entre os fornecedores e o Poder Público na licitação para a realização da obra da barragem?**

**[quebra de sigilo bancário e telefônico]**

**✓ O processo licitatório de obras está desenhado de modo a minimizar o risco de haver conluio entre os fornecedores e o Poder Público?**

## 1.3.1. ESTABELECIMENTO DAS QUESTÕES

**DICA Nº 5:**  
A QUESTÃO DE AUDITORIA  
DEVE SER DELIMITADA A UMA  
DIMENSÃO



## 1.4. PLANO DE TRABALHO

### Princípio fundamental: NBASP/ISSAI 100

*48. Os auditores devem planejar seu trabalho para assegurar que a auditoria seja conduzida de uma maneira eficiente e eficaz.*

O planejamento de uma auditoria específica envolve aspectos estratégicos e operacionais.

Estrategicamente, o planejamento deve definir:

- (i) os **objetivos**: aquilo que a auditoria pretende alcançar;
- (ii) o **escopo**: objeto e critério;
- (iii) a **abordagem**: natureza e extensão dos procedimentos para reunir evidências de auditoria.

Operacionalmente, o planejamento implica estabelecer um **cronograma** para a auditoria e a definir a natureza, época e extensão dos procedimentos de auditoria.

# TÉCNICAS PARA DOCUMENTAR O PLANO DE TRABALHO

Técnica	Matriz de planejamento
Objetivo	<p>*Identificar claramente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(i) O(s) objetivo(s) do trabalho;</li><li>(ii) As questões a serem respondidas (ligadas aos problemas que serão abordados);</li><li>(iii) O recorte do objeto de cada questão;</li><li>(iv) Os critérios que devem ser utilizados para analisa-lo;</li><li>(v) As evidências que precisam ser coletadas e analisadas para se chegar a uma conclusão (responder a questão) com um nível de asseguaração razoável;</li><li>(vi) Os possíveis achados, encaminhamentos, recomendações.</li></ul>
Utilidade	*Documentação dos objetivos e do escopo
Premissas	---

# TÉCNICAS PARA DOCUMENTAR O PLANO DE TRABALHO

<b>Técnica</b>	<b>Formulário de Fiscalização/ “Papel de trabalho”</b>
Objetivo	*Identificar claramente: (i) Quais evidências precisam ser coletadas; (ii) As análises que devem ser feitas; (iii) As conclusões possíveis da análise.
Utilidade	*Documentação da abordagem (procedimentos)
Premissas	---

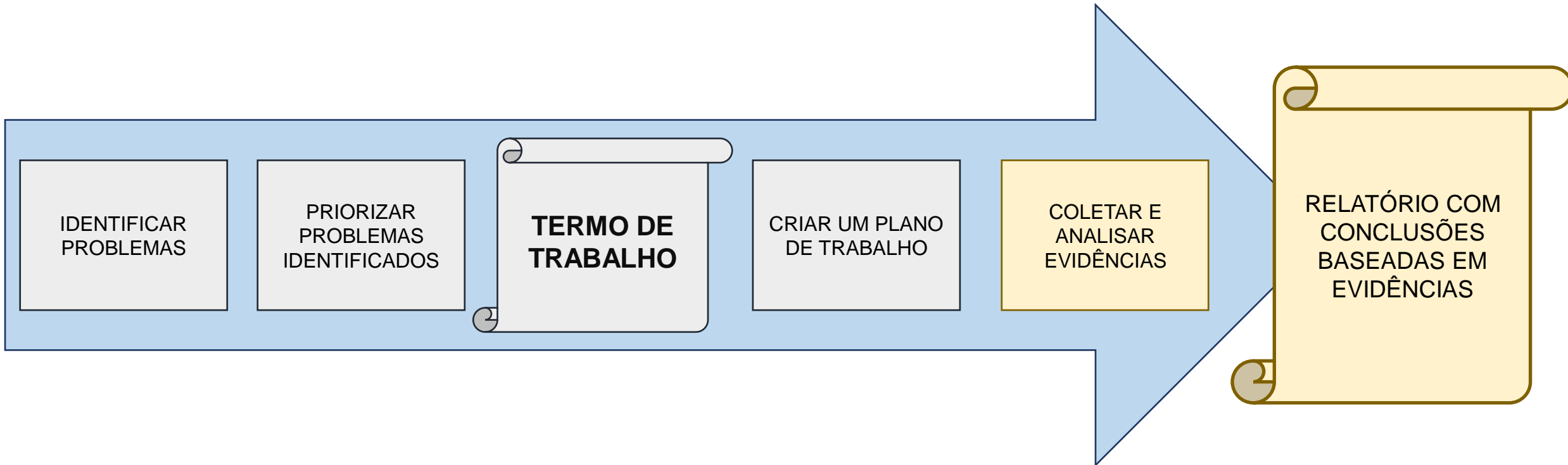
---



## **2. EXECUÇÃO**



## 2. EXECUÇÃO



## 2. EXECUÇÃO

### **Princípio fundamental: NBASP/ISSAI 100**

*49. Os auditores devem executar procedimentos de auditoria que forneçam evidência de auditoria suficiente e apropriada.*

- \*O que é evidência?
- \*O que são procedimentos?
- \*Como saber se as evidências coletadas são suficientes e apropriadas?
- \*Qual o papel da discussão dos achados com a entidade fiscalizada nesse processo?

## 2. EXECUÇÃO

### Princípio fundamental: NBASP/ISSAI 100

49. Os auditores devem executar procedimentos de auditoria que forneçam **evidência de auditoria** suficiente e apropriada.

### Conceito de evidência de auditoria

**NBASP/ISSAI 100.49.** Evidência de auditoria é qualquer informação utilizada pelo auditor para comprovar que o objeto está ou não em conformidade com o critério.

**EVIDÊNCIA  
=  
PROVA**

## 2. EXECUÇÃO

### Princípio fundamental: NBASP/ISSAI 100

49. Os auditores devem **executar procedimentos** de auditoria que forneçam evidência de auditoria suficiente e apropriada.

Procedimento (NBASP/ISSAI 100)	Descrição (NBASP/ISSAI 4000)
Observação	Olhar para um procedimento sendo realizado por outros.
Inspeção	Examinar livros, registros, documentos, etc.
Indagação	Buscar informações de pessoas pertinentes (entrevistas).
Confirmação externa	Resposta direta por escrito de um terceiro.
Reexecução	Realização independente dos mesmos procedimentos já realizados.
Recálculo	Verificar a precisão matemática de documentos ou registros.
Testes substantivos	Teste detalhado de transações ou atividades (certificação).
Testes de controles-chave	Teste de controles que a administração pôs em prática.
Procedimentos analíticos	Comparação de padrões, quadro esperado e existente, etc.

## 2. EXECUÇÃO

### Princípio fundamental: NBASP/ISSAI 100

49. Os auditores devem executar procedimentos de auditoria que forneçam evidência de auditoria suficiente e apropriada.

Evidência	Aspecto	Descrição
Suficiente	Quantidade	*“Persuadir uma pessoa bem informada de que os achados são razoáveis” *Nível de asseguuração desejado.
Apropriada	Qualidade	* <b>Relevante</b> : relação lógica com a questão abordada; * <b>Válida</b> : base significativa ou razoável para mensurar o que está sendo avaliado; * <b>Confiável</b> : foi obtida e produzida por um meio transparente e replicável.

## 2. EXECUÇÃO

### Princípio fundamental: NBASP/ISSAI 100

49. Os auditores devem executar procedimentos de auditoria que forneçam evidência de auditoria suficiente e apropriada.

“Os achados preliminares devem ser discutidos com a entidade auditada para confirmar sua validade”

**COMENTÁRIOS DO  
GESTOR  
=  
VALIDAÇÃO DAS  
EVIDÊNCIAS**

## 2. EXECUÇÃO

### Princípio fundamental: NBASP/ISSAI 100

50. Os auditores devem avaliar a evidência de auditoria e extrair conclusões.

Revisar a **documentação** e verificar se o objeto foi adequadamente auditado.

Avaliar as evidências com vistas a **responder às questões** constantes no Termo de Trabalho

---



## **3. RELATÓRIO**



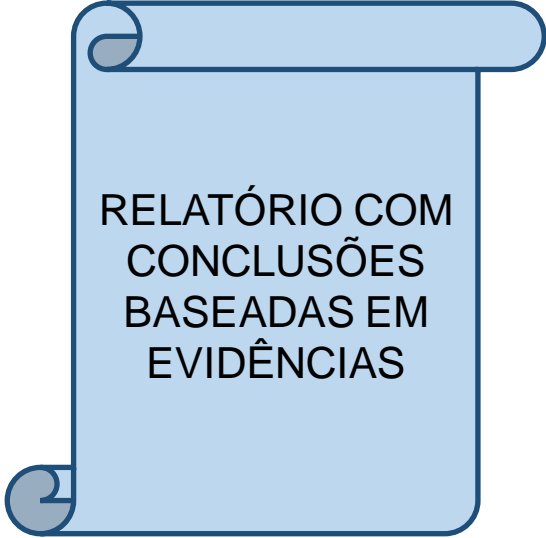
## 3. RELATÓRIO

### Princípio fundamental: NBASP/ISSAI 100

*51. Os auditores devem elaborar um relatório baseado nas conclusões alcançadas.*

#### **NBASP/ISSAI 100:**

- \*Fácil compreensão, livre de imprecisões e completos
- \*Objetivos e justos;
- \*Achados em perspectiva e dentro de um contexto.



RELATÓRIO COM  
CONCLUSÕES  
BASEADAS EM  
EVIDÊNCIAS

#### **NBASP/ISSAI 300:**

- \*Completos, convincentes, tempestivos, de fácil leitura e equilibrados.

#### **NBASP/ISSAI 400:**

- \*Completos, tempestivo, objetivo e com contraditório.

## 3.1. RELATÓRIO DE AUDITORIA DE CONFORMIDADE

Qualidade do relatório (NBASP 400 e 4000)	Descrição
Completo	O auditor considerou todos os achados de auditoria relevantes antes de emitir um relatório.
Objetivo	Relatório factualmente correto e achados e conclusões apresentados de maneira pertinente, justa e equilibrada.
Tempestivo	Ao final do processo, o relatório continua relevante para o usuário previsto.
Contraditório	Relatório incorporou os comentários da entidade fiscalizada e deu respostas e avaliações a esses comentários.

*“A conclusão deve ser suficientemente clara para eliminar o risco de má interpretação.”*

## 3.1. RELATÓRIO DE AUDITORIA DE CONFORMIDADE

### NBASP/ISSAI 4000

Elementos adicionais quando há responsabilização de agentes públicos

- 1) Identificação das partes responsáveis e da entidade auditada;
- 2) **As pessoas responsáveis envolvidas e suas responsabilidades;**
- 3) Identificação das normas de auditoria aplicadas;
- 4) Responsabilidade do auditor [as limitações da capacidade de coletar evidências];
- 5) Sumário do trabalho realizado;
- 6) **Operações e procedimentos que são afetados por atos de não conformidade:**
  - a) Descrição do achado e sua causa;
  - b) O ato jurídico que foi infringido;
  - c) As consequências dos atos de não-conformidade e/ou atos ilícitos.
- 7) **As pessoas responsáveis e suas explicações;**
- 8) O julgamento profissional do auditor que determina se há responsabilidade pessoal pelos atos de não conformidade;
- 9) **O valor da perda, do mau uso ou do desperdício gerado e o montante a ser ressarcido;**
- 10) Quaisquer medidas tomadas por pessoas responsáveis, durante a auditoria, para reparar a perda o mau uso e o desperdício gerados;
- 11) **Os argumentos da administração sobre os atos de não-conformidade ou ilícitos.**

## 3.1. RELATÓRIO DE AUDITORIA DE CONFORMIDADE

RELATÓRIO COM  
CONCLUSÕES  
BASEADAS EM  
EVIDÊNCIAS

### AUDITORIA DE CONFORMIDADE

#### ACHADO

- \*Situação encontrada
- \* **Critério normativo descumprido**

#### RESPONSABILIZAÇÃO

- \*Agente/Atribuição Legal
- \*Conduta
- \*Dano (**a um critério normativo**)
- \*Nexo de causalidade
- \*Sanção aplicável

#### DETERMINAÇÃO

- \*Cumprimento de um **critério normativo**

## 3.2. RELATÓRIO DE AUDITORIA OPERACIONAL

<b>Qualidade do relatório (NBASP 300 e 3000)</b>	<b>Descrição</b>
<b>Completo</b>	Inclui todas as informações e argumentos necessários. Deve incluir: a) objeto; b) objetivo e questões de auditoria; c) critérios; d) métodos de coleta e análise de dados; e) período de tempo abrangido; f) fontes de dados; g) achados de auditoria; h) conclusões e recomendações
<b>Convincente</b>	Relatório logicamente estruturado. Há uma clara relação entre o objetivo, os critérios, os achados e as recomendações.
<b>Tempestivo</b>	As informações são disponibilizadas em um tempo útil.
<b>Fácil leitura</b>	Linguagem clara e inequívoca, ilustrações e concisão.
<b>Equilibrado</b>	Relatório imparcial em termos de conteúdo e tom. Atento ao risco de exagero.

## 3.2. RELATÓRIO DE AUDITORIA OPERACIONAL

### NBASP/ISSAI 300 e 3000

#### *Recomendações construtivas:*

- \*Devem ser fundamentadas e agregar valor;
- \*Devem ser práticas e dirigidas às entidades que tem responsabilidade e competência para implementá-las;
- \*Devem ser claras e apresentadas de maneira lógica e fundamentada.

## 3.2. RELATÓRIO DE AUDITORIA OPERACIONAL

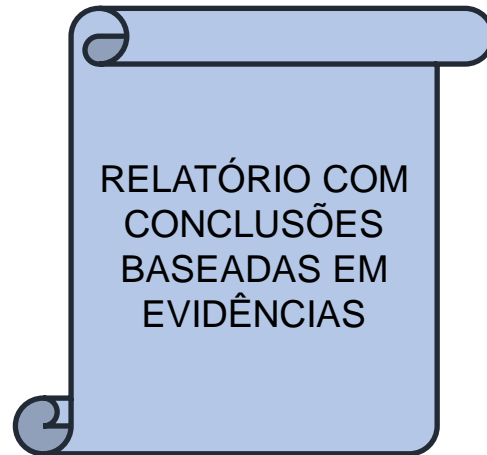
### Manual da UNICEF para Monitoramento e Avaliação

#### RECOMENDAÇÕES

As recomendações devem ser sugestões práticas e viáveis em resposta à questão: “*O que deve ser feito?*”.

- a) Quanto estiver preparando as recomendações, comece com os **achados**. **Faça várias sugestões de ação possíveis para cada um**. Identifique para quem cada recomendação é direcionada. Então, verifique se as recomendações estão ligadas aos objetivos da avaliação;
- b) **Evite recomendações vagas, genéricas e não-práticas**. Às vezes pode ser benéfico dar opções para tomadores de decisão ou sugestões alternativas para lidar com a mesma questão. Neste caso, **a sugestão principal pode ser genérica, seguida por uma série de caminhos alternativos específicos**.

## 3.2. RELATÓRIO DE AUDITORIA OPERACIONAL



### AUDITORIA OPERACIONAL

#### ACHADO

- \*Situação encontrada
- \* **Critério de desempenho**
- \*Causa
- \*Efeito

#### RECOMENDAÇÃO

- \*O que pode ser feito para  
**melhorar o desempenho**



# A “REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA” EM TESES E DISSERTAÇÕES: MEUS TIPOS INESQUECÍVEIS

Alda Judith Alves  
da Faculdade de Educação/UFRJ



**Quer esgotar o assunto em todos os aspectos possíveis.**

*Ex.: “A situação da educação básica e da educação superior no Estado do Rio Grande do Norte nas modalidades regular, especial, EJA e profissionalizante”*

# Relatório Summa Teológica



# Relatório Arqueológico

**Resgata acontecimentos de  
outras eras.**

*Ex.: “A situação da educação  
básica e da educação superior  
no Estado do Paraná nas  
modalidades regular, especial,  
EJA e profissionalizante, de  
João de Barros e Aires da  
Cunha a Fátima Bezerra”*



# Relatório Suspense

Os pontos centrais e as conclusões **permanecem obscuros até o final...**

...quando até mesmo não se desmancham em uma **cortina de fumaça.**



## Relatório Rococó

Assim como alguns entalhes rebuscados, **tenta dar importância a fatos e evidências irrelevantes...**

...sem ao menos despertar pelo menos algum interesse artístico.

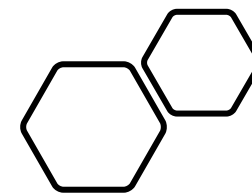
25/04/2011

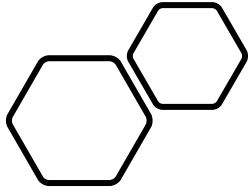


Relatório Caderno B

Leve, divertido...

**...nenhum conteúdo relevante**





# Relatório Monástico

Pobre e mortificante...

**...com pelo menos  
300 páginas**





É possível identificar claramente um **mocinho** bem intencionado e um **vilão** malvado...

... não serve nem para escorrer uma lágrima.

Relatório  
melodramático

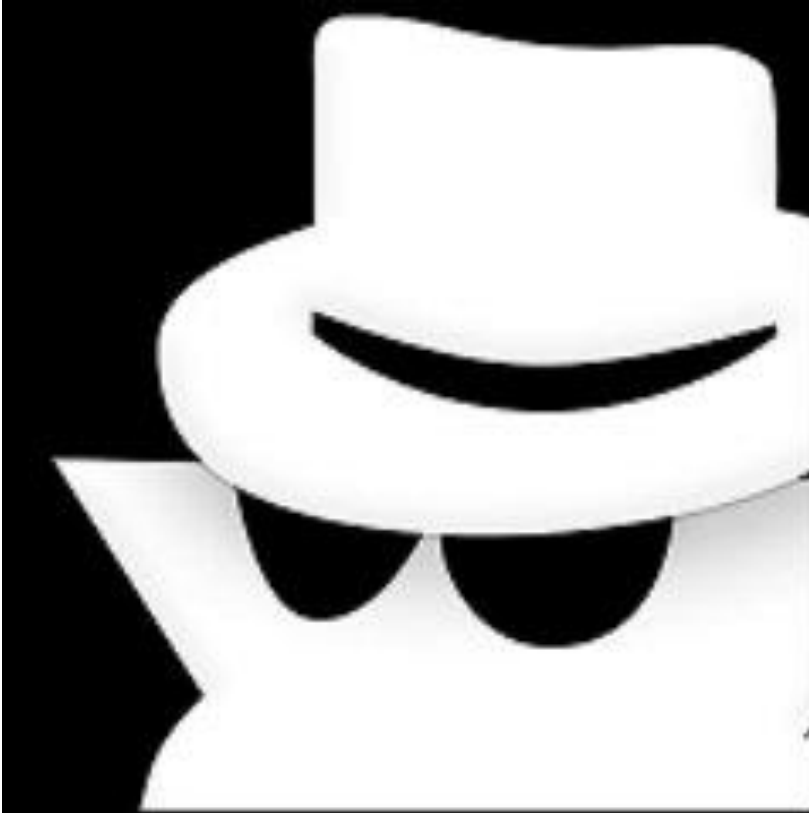




## Relatório cronista social

Antenado com os  
assuntos da mídia...

**...nem sempre muito  
relevantes**



## Relatório *off the records*

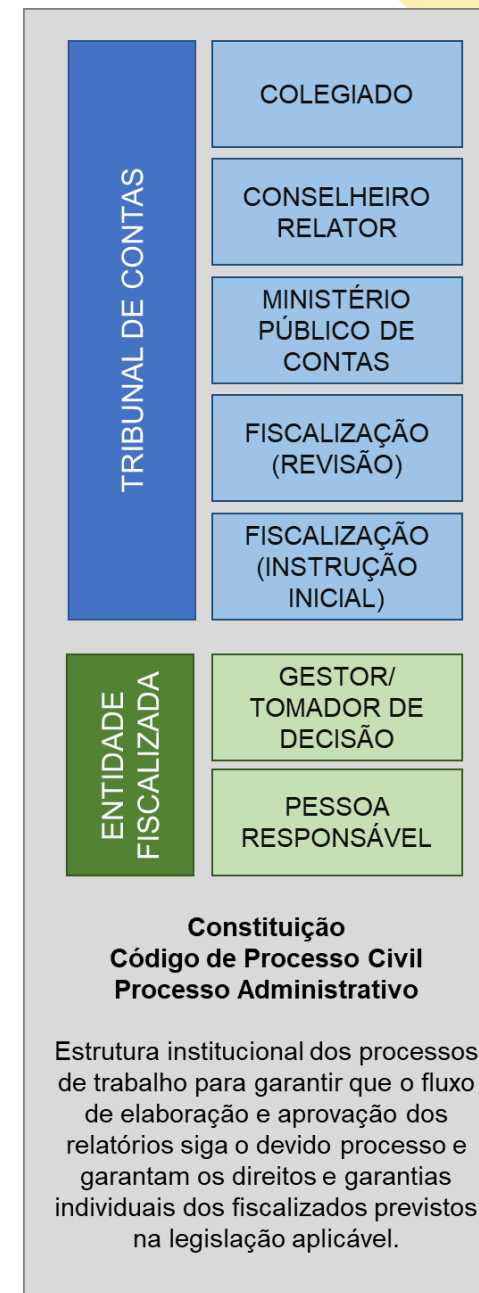
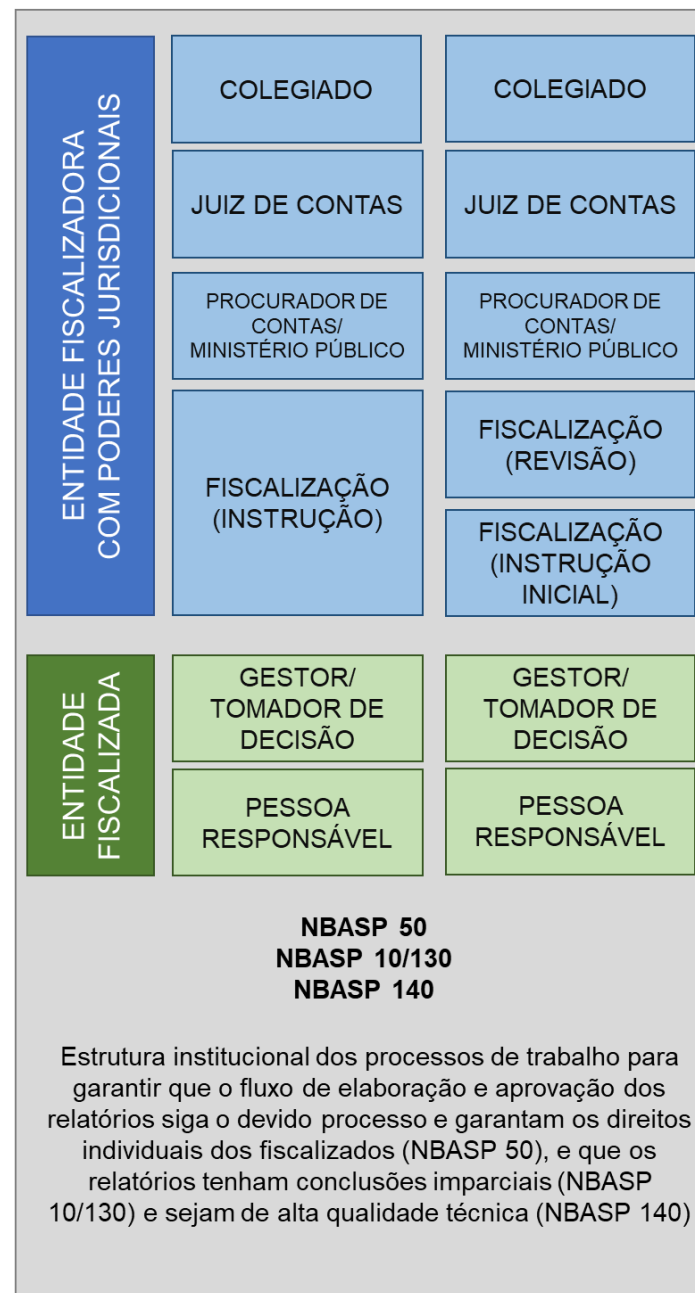
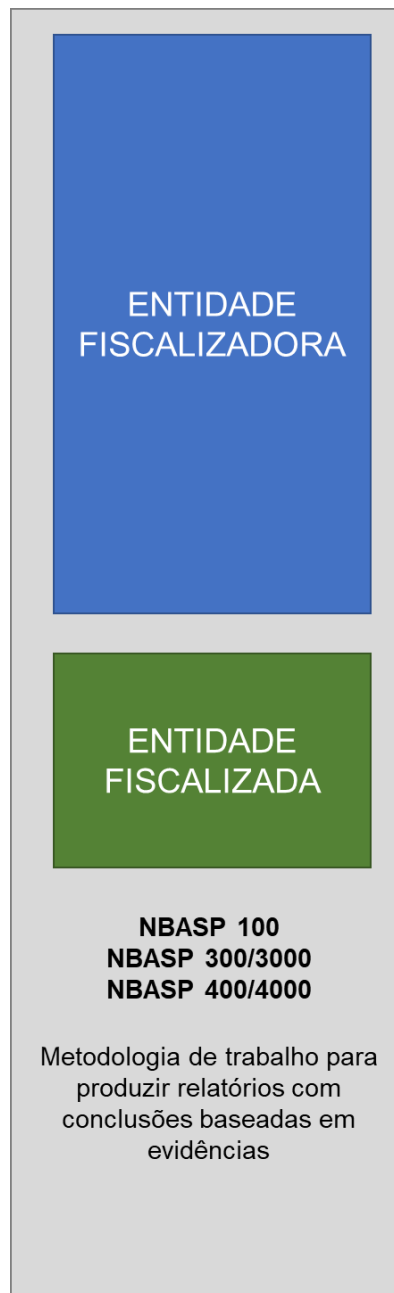
**Cheio de fontes anônimas**

*“Sabe-se...” “Tem se observado...”*  
*“Muitos autores...” “Vários estudos...”*  
*“Os doutrinadores...”*

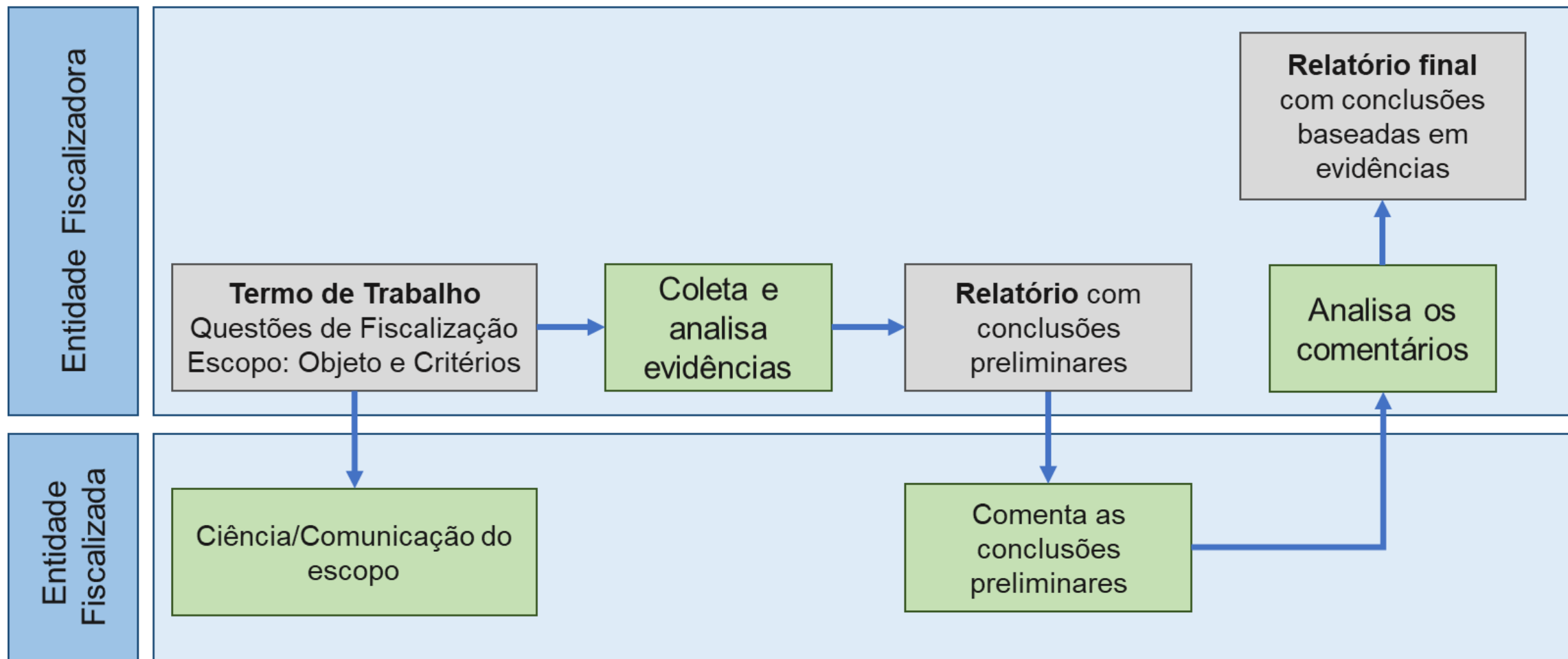
---



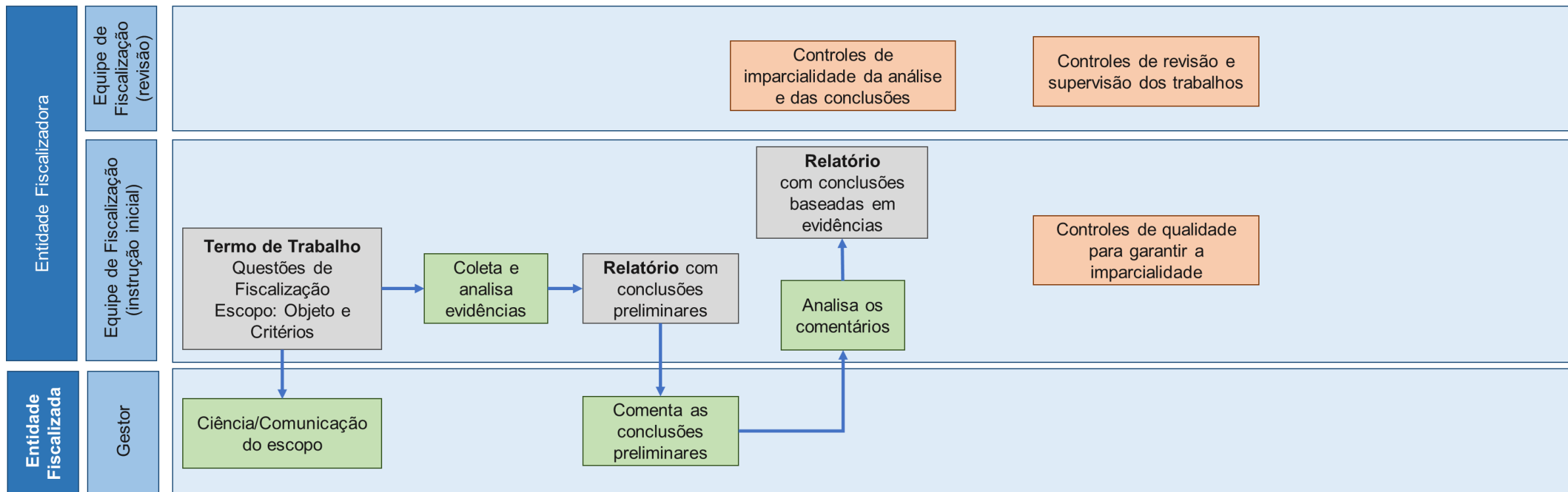
## **4. O PROCESSO COMO UM TODO**

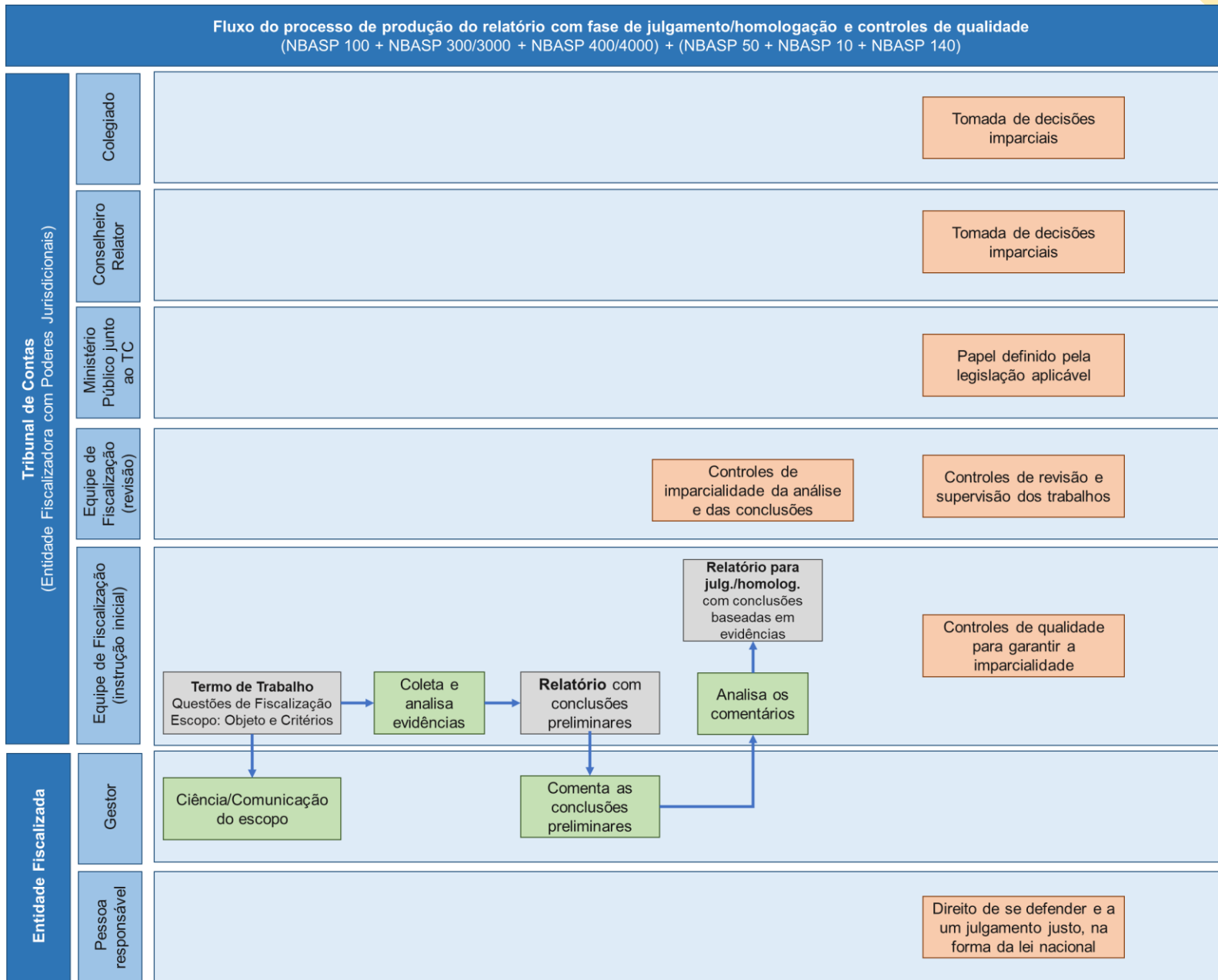


## Fluxo do processo de produção do relatório (NBASP 100 + NBASP 300/3000 + NBASP 400/4000)



**Fluxo do processo de produção do relatório e controles de qualidade**  
 (NBASP 100 + NBASP 300/3000 + NBASP 400/4000) + (NBASP 10 + NBASP 130 + NBASP 140)









# REFLEXÃO

CONTAS  
DE  
GOVERNO

CONTAS  
DE  
GESTÃO

ATOS DE  
PESSOAL

AUDITORIA  
INSPEÇÃO

PREST. DE  
INFORM.

CONVÊNIO

SANÇÕES

REPRES.  
JUDIC./MP

DOS RELATÓRIOS PRODUZIDOS PELAS EQUIPES DE AUDITORES PARA O TRIBUNAL DE CONTAS CUMPRIR SUAS COMPETÊNCIAS CONSTITUCIONAIS,

**QUAIS TÊM COMO CONSEQUÊNCIA UMA POTENCIAL RESTRIÇÃO DE DIREITOS DE PESSOAS?**

**QUAIS NÃO TÊM ESSA CONSEQUÊNCIA?**

# REFLEXÃO

CONTAS  
DE  
GOVERNO

CONTAS  
DE  
GESTÃO

ATOS DE  
PESSOAL

AUDITORIA  
INSPEÇÃO

PREST. DE  
INFORM.

CONVÊNIO

SANÇÕES

REPRES.  
JUDIC./MP

QUAL O ATUAL FLUXO PROCESSUAL DE CADA UM DESSES  
RELATÓRIOS?

COMO CADA UM DESSES FLUXOS PODERIA SER MELHORADO À  
LUZ DAS NORMAS DE AUDITORIA E DAS LEIS PROCESSUAIS  
APLICÁVEIS?

# BIBLIOGRAFIA

**Estrutura de Pronunciamentos Profissionais da INTOSAI (IFPP):**

<http://www.issai.org/>

**Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público (NBASP):**

<https://irbcontas.org.br/nbasp/>

ALVES, Alda Judith. **A “revisão da bibliografia” em teses e dissertações: meus tipos inesquecíveis.** In: *Cadernos de Pesquisa* nº. 81, pp. 53-60. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1992. Disponível em: <http://publicacoes.fcc.org.br/index.php/cp/article/view/990/999>

DI GIOVANNI, Geraldo. **As estruturas elementares das políticas públicas: notas para uma metodologia de análise e avaliação.** Núcleo de Estudos de Políticas Públicas. Caderno de Pesquisa nº. 79. Campinas: UNICAMP, 2006.

FUNNELL, Sue; ROGERS, Patricia. **Purposeful Program Theory. Effective use of theories of change and logic models.** San Francisco: John Willey & Sons, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

MCLAUGHLIN, J. Jordan, G. **Using Logic Models.** In: Newcomer, K. E. Hatry, H. P. Wholey, J. S. Handbook of Practical Program Evaluation. 4th Edition. Hoboken: John Wiley & Sons, 2015.

UNICEF. **Guide for monitoring and evaluation.** New York: Unicef, 1990.

SULBRANDT, José. **La evaluación de los programas sociales: una perspectiva crítica de los modelos usuales.** In: KLIKSBURG, Bernardo (Org.). *Pobreza: un tema impostergable.* México: Fondo de Cultura Económica, 1993.

---

**MUITO OBRIGADO!**

**Nelson Nei Granato Neto**

Auditor de Controle Externo (TCE-PR)

Mestre em Desenvolvimento Econômico (UFPR)

[nelson.granato@tce.pr.gov.br](mailto:nelson.granato@tce.pr.gov.br)

(41) 99572-5382 / 3044-8035