

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ESPECIALIZAÇÃO EM INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO

TRILHAS DE APRENDIZAGEM EM AUDITORIA GOVERNAMENTAL

Nome do Autor: Antonio França da Costa

Orientador: Prof. Pedro Carbone

Área temática: nível micro: ensino e aprendizagem na educação a distância.

Temática geral: design instrucional ou da aprendizagem na educação (conforme categorização de nível e temática por ZAWACKI-RICHTER e ANDERSON, 2015)

Salvador

18/10/2020

SUMÁRIO

1. PROBLEMA DE PESQUISA	3
2. CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA.....	3
3. OBJETIVOS	4
3.1. Objetivo geral	4
3.2. Objetivos específicos	4
4. REFERENCIAL TEÓRICO	5
4.1. Conhecimento e competência	5
4.2. Educação continuada e as trilhas de aprendizagem	6
4.3. Construção de trilhas de aprendizagem	8
5. METODOLOGIA.....	13
6. RESULTADOS	15
6.1. Apresentação do conceito de auditoria governamental.....	15
6.2. Identificação das competências necessárias para a realização de auditorias governamentais	16
6.3. Identificação dos conhecimentos e habilidades necessários para o desenvolvimento das competências para a realização de auditorias governamentais.....	19
6.4. Trilhas de aprendizagem em auditoria governamental.....	19
7. APLICAÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	20
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	21

Apêndices e anexos

Apêndice 1 – Trilhas de aprendizagem em auditoria governamental

Anexo 1 – Trajetória profissional de auditoria no setor público

Anexo 2 – Ordem de Serviço conjunta Segecex-Segepres TCU nº 2/2020

Lista de figuras e tabela

Figura 1 – A construção de trilhas de aprendizagem

Figura 2 – Trilhas de aprendizagem

Figura 3 – Áreas cobertas pelos princípios de auditoria no setor público

Figura 4 – Trilhas de aprendizagem em auditoria governamental – visão geral

Tabela 1 – Recursos para construção de trilhas de aprendizagem

1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como desenvolver trilhas de aprendizagem para o aperfeiçoamento das auditorias governamentais?

2 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

A Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) estabelece em seu art. 3º, como objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil, construir uma sociedade livre, justa e solidária; garantir o desenvolvimento nacional; erradicar pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; promover o bem de todos, sem preconceito de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

Toda estrutura governamental que é montada deve obrar no sentido de perseguir esses objetivos. Para tanto, a mesma Constituição Federal autoriza que o Estado extraia, compulsoriamente, recursos de toda sociedade, para que, a fim de materializar os objetivos constitucionais, garanta a todos os indivíduos o direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade (BRASIL, 1988, art. 5º).

Para se certificar de que os recursos públicos sejam aplicados de forma eficiente no atingimento dos objetivos fundamentais citados, a Constituição cria um sistema de controle externo e interno, aquele a cargo do Congresso Nacional, exercido com auxílio do Tribunal de Contas, este, exercido por cada um dos Poderes da República, no exercício da autotutela (BRASIL, 1988, art. 70 a 74).

Uma das principais ferramentas de que se valem os órgãos de controle para verificação da legalidade, legitimidade e economicidade do gasto público (BRASIL, 1988, art. 70) são as auditorias governamentais (BRASIL, 1988, art. 71).

As auditorias governamentais têm como objetivo fornecer um nível razoável de asseguarção quanto à correta utilização dos recursos públicos em prol da sociedade.

Essas auditorias são realizadas por auditores de diversas áreas (saúde,

educação, auditorias internas, controladorias, tribunais de contas) e é importante que se tenha um conhecimento mínimo sobre os principais passos que compõem o “protocolo de auditoria” para que os resultados advindos desses trabalhos tenham utilidade prática para melhoria da gestão pública, e, principalmente da prestação de serviços de qualidade aos cidadãos.

Assim, a construção de trilhas de aprendizagem de auditoria governamental pode contribuir no sentido de fornecer o conhecimento e as habilidades essenciais que um auditor deve possuir para que realize auditoria de modo a identificar as dificuldades que podem estar afetando a implementação de políticas públicas, subsidiando os tomadores de decisões de informações seguras para o aprimoramento dessas políticas.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Construir trilhas de aprendizagem para capacitação de auditores governamentais.

3.2 Objetivos específicos

1. Levantar na literatura os principais aspectos teóricos para construção das trilhas de aprendizagem.
2. Trabalhar o conceito de auditoria governamental.
3. Identificar as competências necessárias para realização de auditorias no setor público.
4. Identificar os conhecimentos e habilidade necessários para o desenvolvimento dessas competências.
5. Elaborar trilha de aprendizagem, construindo ao menos um trilha completo e a publicando em ambiente de tecnologia indicado.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Conhecimento e competência

O termo competência, que no século XV se relacionava à linguagem jurídica, com o tempo passou a representar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar sobre determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado também para qualificar uma pessoa que tenha capacidade de realizar certo trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997 *apud* FREITAS; BRANDÃO, 2006, p. 2).

As competências estariam diretamente ligadas ao atingimento da missão institucional de uma organização, seja pública ou privada.

As organizações definem suas missões e os objetivos estratégicos necessários para o seu alcance. Para o atingimento desses objetivos são realizadas uma série de atividades que, no seu conjunto, vão se configurando nos processos de trabalho essenciais para que a organização conceba produtos e serviços necessários para o alcance de sua missão.

Para realização dessas atividades, que vão compor esses diversos processos de trabalho, são necessárias pessoas devidamente capacitadas. “Seria possível, assim, realizar um diagnóstico das competências profissionais, identificando as lacunas existentes entre as competências necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos e as competências disponíveis internamente na organização” (FREITAS; BRANDÃO, 2006, p. 3).

A gestão por competência serve para auxiliar as instituições, públicas ou privadas, a buscarem vantagem competitiva sustentável (CARBONE, 2005, p. 20), identificando as lacunas de competências e implementado um processo contínuo de capacitação.

As competências são, pois, o conjunto de *conhecimentos*, *habilidades* e *atitudes* necessários para o desempenho da atividade profissional (CARBONE, 2005, p. 20).

O *conhecimento* é um conjunto de informações integradas que permite ao

indivíduo entender o mundo; a *habilidade* diz respeito à capacidade de se fazer uso produtivo do conhecimento; e a *atitude*, por sua vez, “refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho”, são estados complexos do ser humano, que afetam o seu comportamento, determinando a escolha de um curso ou ação (FREITAS; BRANDÃO, 2006, p.4).

Neste contexto, a aprendizagem seria “o processo pelo qual se adquire a competência, enquanto a competência representa uma manifestação do que o indivíduo aprendeu.” (FREITAS; BRANDÃO, 2006, p.4). O conhecimento dentro das organizações gera vantagem competitiva, por isso a educação continuada passa a fazer parte da estratégia das organizações.

4.2 Educação continuada e as trilhas de aprendizagem

Para Le Boterf (1999), podem ser destacadas três grandes evoluções na educação continuada. A primeira seria os métodos de engenharia, teria se dado a partir da década de 70 e concebia o treinamento como um investimento.

Destaca-se na engenharia de treinamentos “[...] diagnóstico de necessidades, formulação de objetivos, construção de programas pedagógicos, controles das condições de transferências das aquisições nos treinamentos, métodos de avaliação dos resultados e dos custos.” A engenharia de treinamentos focou mais nos esforços (custos dos treinamentos) do que nos resultados, o que teria sido a sua fraqueza. Contudo, chamou atenção para as somas despendidas com treinamentos. (LE BOTERF, 1999, p.3)

A segunda evolução seria a aplicação das abordagens da qualidade no treinamento, o que começou a ocorrer no final dos anos 80. Os serviços de treinamento passam a ser observados tendo em conta a qualidade que se consegue implementar em outros serviços.

Outra razão para abordagens da qualidade foi a dificuldade de se medir o retorno econômico com treinamentos, daí a estratégia seria controlar a qualidade do processo de treinamento para maximizar as chances de sucesso. “Com o aparecimento da abordagem da Qualidade, o treinamento passou a ser apre-

dido como um componente dos processos de produção, de manutenção e desenvolvimento das competências.” (LE BOTERF, 1999, p.3).

A terceira evolução, a que estamos vivendo, seria um *modelo de navegação profissional*, conforme intitulado por Le Boterf (1999, p.4), a que se tem chamado de *trilhas de aprendizagem*.

No modelo de navegação proposto por Le Boterf (1999) destacam-se os seguintes elementos: existência de navegadores voluntários; um CAP a ser perseguido; o ponto de partida; e um mapa de oportunidades.

Veja-se que neste modelo devem existir *navegadores voluntários*, sendo necessário, portanto, um engajamento do profissional na busca de um aprendizado. Trata-se de enxergar a aquisição de conhecimento não apenas como uma investida a favor da instituição, mas um investimento pessoal (LE BOTERF, 1999, p.4).

É necessário também se *perseguir um CAP*, ou seja, deve-se ter em mente o conjunto de competências que se pretende perseguir. Essas competências são definidas tendo em conta os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias para a realização das atividades que possibilitam à instituição atingir os seus objetivos estratégicos, e, portanto, o alcance de sua missão.

Outro elemento importante é *posicionar o ponto de partida*. Esse posicionamento inicial não depende tão somente do CAP, mas, também, das competências atuais estimadas de cada pessoa (LE BOTERF, 1999, p.5). Assim, questões iniciais que visam medir o nível de conhecimento dos navegadores são essenciais para posicioná-los de forma adequada. Este aspecto já demonstra uma característica típica das trilhas de aprendizagem, que é a sua flexibilização quanto aos trajetos que se podem percorrer.

Deve-se estabelecer também um *mapa de oportunidade*. “A profissionalização não se reduz ao treinamento. A diversidade das situações e das modalidades de aprendizagem deve ser reconhecida.” (LE BOTERF, 1999, p.6). Deve-se criar uma rede de oportunidade de aprendizagem, caminhos alternativos para que o navegador possa optar entre os diversos recursos tecnológicos que podem

contribuir para o seu aperfeiçoamento contínuo.

Carbone (apud BANCO DO BRASIL, 2019, p. 11) chama atenção para as diversas vantagens da adoção das trilhas de aprendizagem:

[...] expande a oferta de ações de desenvolvimento para além da simples entrega de treinamentos; sistematização da capacitação a partir das competências necessárias ao trabalho; estimula o compartilhamento de conhecimentos entre os funcionários; incentiva a autonomia do funcionário quanto à iniciativa e escolha das ações de capacitação; estimula o desenvolvimento de uma visão sistêmica da formação profissional; confere visibilidade das expectativas organizacionais em relação à qualificação e ao desempenho profissional; apresenta meios alternativos de aprimoramento profissional e pessoal; favorece o desenvolvimento integral do indivíduo; derruba o custo do sistema de capacitação; permite a descentralização e desconcentração da oferta de ações de desenvolvimento; desburocratiza o sistema de capacitação, tornando o acesso ao conhecimento mais ágil e efetivo; permite maior envolvimento das áreas da organização no planejamento e acompanhamento das ações de desenvolvimento; promove o aproveitamento da inteligência corporativa no sistema de planejamento de ensino; permite a atualização online, em tempo real, do sistema de desenvolvimento. (BANCO DO BRASIL, 2019, p.11).

Contudo, quando se trata de programas de aprendizagem para órgãos da administração pública, alguns cuidados devem ser tomados. O primeiro deles está no fato de que nem sempre as instituições públicas têm claramente definidos os seus objetivos estratégicos, muito menos fazem um diagnóstico adequado das lacunas de competências de seus servidores.

O segundo ponto é que, segundo Le Boterf (1999), o sucesso da aprendizagem em trilha depende da existência de navegadores voluntários. Essa espontaneidade em se buscar o conhecimento, na área pública, na maioria das vezes, não é o que se vê.

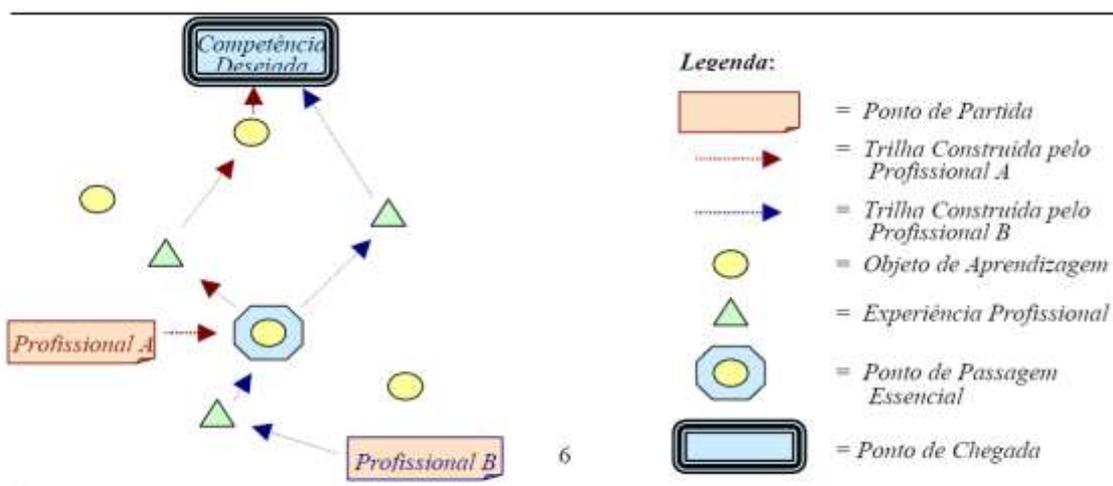
É necessário, pois, que as instituições públicas criem condições para que os programas de capacitação possam corresponder a ganhos tanto institucionais quanto pessoais para o servidor que busca um aperfeiçoamento contínuo. Neste sentido, as trilhas de aprendizagem se mostram bastante oportunas.

4.3 Construção de trilhas de aprendizagem

Explica Carbone (2019a) que as trilhas de aprendizagem “[...] são caminhos alternativos e flexíveis, que permitem que o profissional escolha, dentre as várias

possibilidades de capacitação apresentadas, aquelas que melhor se adequem ao seu estilo de aprendizagem, tempo de dedicação, necessidades e interesses.”

Figura 1: A construção de trilhas de aprendizagem



Fonte: Freitas e Brandão (2006), a partir da obra de Le Boterf (1999).

Na figura 1, verifica-se que a competência desejada para os profissionais A e B são as mesmas, mas os percursos percorridos por ambos podem ser diferentes.

O posicionamento inicial desses profissionais vai depender do conjunto de conhecimentos que já detém sobre o assunto, daí a necessidade de as trilhas preverem testes de conhecimento anteriores a fim de se aferir a experiência profissional prévia, para que seja feito o adequado posicionamento do navegador.

O que é importante não é o itinerário, mas o ponto de chegada, “cada um, à medida que seu julgamento se afirma e sua experiência se diversifica, deve ficar livre para escolher os caminhos de aprendizagem mais bem adaptados a suas necessidades, expectativas e aptidões.” (BANCO DO BRASIL, 2019, p.6).

Destaca-se ainda que alguns objetos de aprendizagem podem ser inseridos como ponto de passagem essencial para todos os navegantes, outros, podem ser optativos.

Não há que confundir ações de treinamento com as trilhas de aprendiza-

gem, aquelas “são voltadas para a aquisição ou desenvolvimento de qualificações necessárias ao desempenho profissional [...] articuladas numa certa sequência lógica, geralmente fixa e de caráter obrigatório”, estas são “um conjunto de ações de aprendizagem, baseado em diversos recursos existentes na empresa e no meio ambiente”, é flexível, objetiva tanto o desenvolvimento profissional quanto pessoal (BANCO DO BRASIL, 2019, p. 4).

As trilhas de aprendizagem se configuram uma nova metodologia de capacitação na era da hiperconexão [...] podem ser entendidas como plataformas eletrônicas de capacitação e gestão do conhecimento corporativo, gerenciadas por técnicos e curadores [...] (BANCO DO BRASIL, 2019, p. 3).

Para construção das trilhas podem ser utilizados diferentes formas de recursos audiovisuais disponíveis na web e presenciais, a exemplo de: filme, vídeos, documentos, procedimentos, treinamentos presenciais e à distância, *e-learning*, EAD, *e-book*, livro digitalizados, artigos de revistas, *papers*, orientações metodológicas, passo-a-passo de atividades (BANCO DO BRASIL, 2019, 4).

A construção das trilhas de aprendizagem exige um cuidado especial na seleção dos caminhos alternativos que serão oferecidos ao aluno. Neste sentido, destaca-se o papel do curador. Assim como um curador de uma galeria de arte que conduz os visitantes por um percurso que melhor favoreça a compreensão do conjunto das obras de determinado artista, “o educador é uma espécie de curador que organiza adequadamente os conteúdos do seu magistério e aplica uma didática eficaz para a aprendizagem” (CARBONE, 2019a).

Para construção das trilhas, o curador tem a sua disposição uma gama de ferramentas que podem servir de alternativas para melhor desenhar um mapa de navegação com múltiplos trajetos de aprendizagem. Neste sentido, destacamos, ganha grande relevo o ambiente *web*, que oferece diversos recursos educativos audiovisuais.

Le Boterf (1999) sugere alguns recursos que podem ser utilizados para a construção de trilhas:

Tabela 1: Recursos para construção de trilhas de aprendizagem

Recursos para construção de trilhas de aprendizagem

Tipo 1: situações cuja finalidade principal e tradicional é treinamento	Tipo 2: situações criadas para serem formadoras, mas que não correspondem a situações habituais de treinamento	Tipo 3: situações de trabalho que não têm objetivos de formação, mas que podem se tornar oportunidades de produção ou desenvolvimento de competências
<ul style="list-style-type: none"> • Cursos presenciais em escola, centro de treinamento ou estabelecimento de ensino superior • Viagens de estudo • Seminários • Treinamentos web • Cursos à distância 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultas a especialistas • Intercâmbio de práticas profissionais • Realização de projetos de estudo com defesa dos resultados diante de uma banca ou comitê • Acompanhamento por tutor ou um sênior • Trabalho em colaboração com consultores externos ou internos • Participação em colóquios ou reuniões profissionais externas • Produção de manuais pedagógicos destinados a operações da organização • Reuniões de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Participação da concepção de novos equipamentos, processos • Participação em projetos transversais • Redação de obras ou artigos profissionais • Condução de projetos • Exercício da função de tutor • Participação de uma missão de auditoria ou de avaliação • Substituição temporária de um responsável hierárquico • Condução de um grupo de melhoria da Qualidade • Trabalho temporário em outro posto de trabalho

Fonte: Construído a partir das informações de Le Boterf (1999), adaptadas pelo Professor Pedro Carbone (BANCO DO BRASIL, 2019, p. 8).

Como instrumentos de apoio para construção das trilhas de aprendizagem, para que se possa identificar de forma adequada os conhecimentos, habilidades e atitudes que devem ser buscados com as trilhas, podem ser utilizados “(a) plano de metas, resultado ou objetivos a serem alcançados pelo funcionário; (b) as competências sob avaliação; (c) desafios pessoais e organizacionais de qualquer natureza.” (BANCO DO BRASIL, 2019, p.10).

Na construção das trilhas de aprendizagem é necessário que se tenha perfeita compreensão do *tema*, da *trilha* e dos *trilhos*.

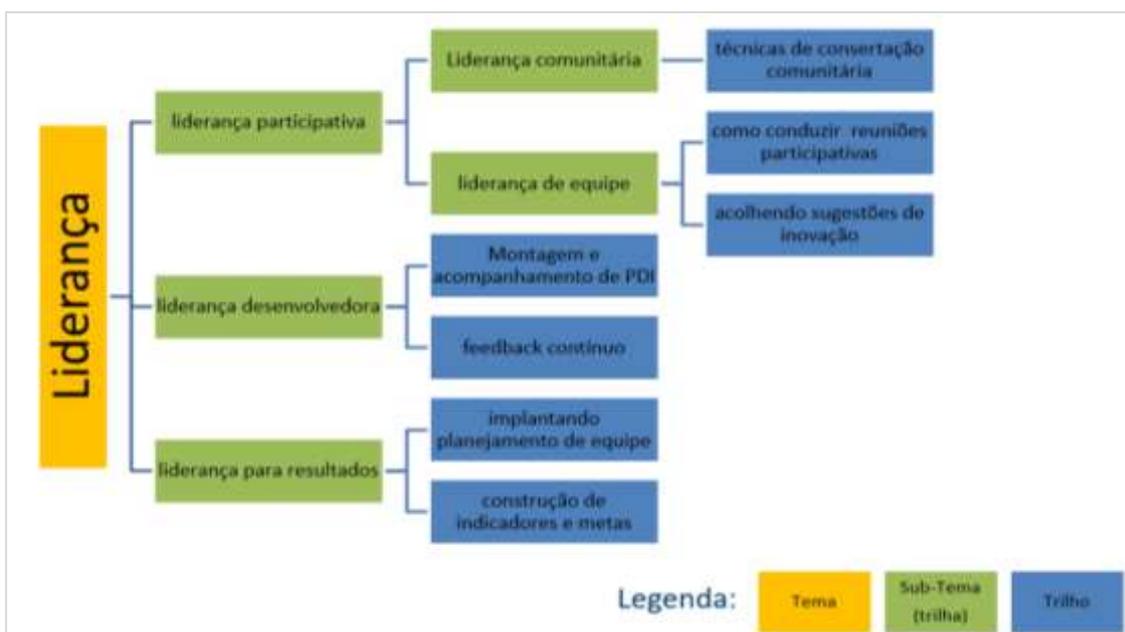
O tema ou domínio temático é o “agrupamento de áreas de conhecimento sobre as quais a organização, em razão de sua estratégia e da área em que atua, possui interesse especial.” São os conteúdos necessários aos profissionais para o alcance dos objetivos estratégicos traçados pela organização. Esses objetivos estão declarados no Planejamento Estratégico (CARBONE, 2019b).

As trilhas são caminhos alternativos e flexíveis “[...] são traçadas sobre os domínios temáticos, possuindo, assim, um caráter pluridisciplinar e transversal.”

(BANCO DO BRASIL, 2019, p. 11).

Os trilhos, por sua vez, são “caminhos obrigatoriamente estabelecidos pela organização, direcionados para o domínio de conhecimentos e procedimentos específicos de interesse da organização e de ocupantes de cargos ou funções.” (CARBONE, 2019b).

Figura 2: Trilhas de aprendizagem



Fonte: CARBONE, Pedro Paulo. *Definição de trilha e trilhos* (documento). Brasília: Enap, 2019b.

Na figura 2, vemos que o tema sobre o qual a organização possui interesse especial é a liderança, as trilhas ou subtemas, que giram entorno do tema central, envolvem liderança participativa, liderança desenvolvedora e liderança por resultados. Observa-se ainda que a trilha liderança participativa ainda comporta subdivisão em subtemas.

A partir do tema e subtemas, temos 7 trilhos, que vão possibilitar que o navegador adquira os conhecimentos necessários para cobrir a lacuna de competência no que diz respeito à capacidade de liderança.

Uma vez construídas as trilhas, elas podem ser publicadas em ambientes tecnológicos gratuitos e acessíveis a qualquer organização ou estabelecimento de ensino.

5 METODOLOGIA

A metodologia adotada para a construção do artefato tomou como base as etapas de criação do Toolkit “*Human Centered Design*” (HCD, 2017), quais sejam: ouvir, criar, entregar.

ETAPA	DESCRIÇÃO
<p style="text-align: center;">OUVIR</p>	<p>Para atingir os objetivos específicos de (a) trabalhar o conceito de auditoria governamental; (b) identificar as competências necessárias para realização de auditorias governamentais; (c) identificar os conhecimentos, habilidade e atitudes necessários para o desenvolvimento dessas competências, foram utilizadas as seguintes técnicas na fase de escuta:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Avaliação do conhecimento já preexistente, identificando o que já sabíamos e o que a literatura já apresentava sobre o tema e o que ainda precisávamos definir. Os documentos principais utilizados para identificação das competências requeridas para realização de auditoria governamental fora as “Normas de Auditoria do Tribunal de Contas da União” (BRASIL, 2011) e as normas internacionais de auditoria, mais especificamente, os “princípios fundamentais de auditoria no setor público”. (INTOSAI, 2017). 2. Identificação de pessoas com quem conversar, para poder ampliar a compreensão sobre o tema. Com objetivo de identificar de forma precisa as competências e respectivos conhecimentos, habilidade e atitudes para o realização de auditorias governamentais, foram identificadas duas servidoras do TCU: Daniela Pinheiro dos Reis pelo conhecimento na área de gestão de pessoas e Aline Fabiana Timm Cesário por já ter realizado algum trabalho

ETAPA	DESCRIÇÃO
	<p>no TCU no âmbito da gestão por competência.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Elaboração de roteiro de entrevista, que trouxe as seguintes questões: você tem conhecimento sobre algum trabalho de mapeamento de competência que o TCU tenha feito com foco específico para realização de auditorias? Se sim, este documento está disponível para consulta? 4. Realização de entrevista com as pessoas selecionadas, uma entrevista presencial (Daniela) e outra via Skype (Aline). 5. Consolidação dos resultados, conforme capítulo 6 deste artefato.
<p>CRIAR</p>	<p>Na fase de criação, foi utilizada a abordagem empática. Nossa preferência por essa abordagem se deu devido à nossa experiência, de quase 20 anos, na realização de auditoria governamental. Adotamos as seguintes etapas de criação:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Durante a elaboração deste trabalho, fomos designados para compor um grupo de trabalho no Tribunal de Contas da União (anexo 2) para elaborar trajetória de desenvolvimento profissional, cuja primeira atividade foi identificar competências necessárias para as atividades de auditorias governamentais (anexo 1). 2. Delimitação temática, procurando destacar aqueles temas que necessariamente devem conter nas trilhas de auditoria governamental. 3. Definição de subtemas. 4. Identificação de trilhos.

ETAPA	DESCRIÇÃO
	5. Identificação de uma trilha para especificação do conteúdo. 6. Identificação das estratégias de aprendizagem que podem ser utilizadas no trilho escolhido. 7. Prototipagem: criação de mapa visual identificando tema, trilhas e trilhos. 8. Delimitação de um trilho e especificação de conteúdo para este trilho (apêndice 1). 9. Busca de feedback com orientador. 10. Aperfeiçoamento da trilha e dos trilhos.
ENTREGAR	Trilhas de aprendizagem em auditoria e o detalhamento de ao menos um trilho (apêndice 1).

6 RESULTADOS

6.1 Apresentação do conceito de auditoria governamental

Segundo as normas de auditoria do Tribunal de Contas da União (TCU), auditoria é “[...] exame independente e objetivo de uma situação ou condição, em confronto com um critério ou padrão preestabelecido, para que se possa opinar ou comentar a respeito para um destinatário predeterminado.” (BRASIL, 2011, p. 13).

Trata-se, pois, de um

[...] 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. (BRASIL, 2011, p. 14).

A auditoria no setor público ou auditoria governamental pode ser descrita como um “[...] processo sistemático de obter e avaliar objetivamente evidências para determinar se as informações ou as condições reais de um objeto estão de

acordo com critérios aplicáveis.” (INTOSAI, 2017, p. 6).

O ambiente da auditoria governamental é aquele no qual “[...] governos e outras entidades do setor público são responsáveis pelo uso de recursos provenientes de tributação e outras fontes, para prestação de serviços aos cidadãos e outros beneficiários.” (INTOSAI, 2017, p. 6).

A relevância da auditoria governamental está no fato de ela fornecer “[...] aos órgãos legislativos e de controle, bem como aos responsáveis pela governança e ao público em geral, informações e avaliações independentes e objetivas acerca da gestão e do desempenho de políticas, programas e operações governamentais.” (INTOSAI, 2017, p. 7).

Verifica-se assim que a auditoria governamental é um procedimento protocolar que tem como objetivo fornecer informações seguras a respeito de políticas públicas, programas e operações governamentais, para que os diversos atores possam tomar decisões sobre a manutenção, ampliação, redução, correção ou mesmo extinção dessas políticas, programas e operações.

Neste sentido, o auditor deve possuir competências necessárias para produzir relatórios com um bom nível de asseguarção, para contribuir efetivamente com a tomada de decisões.

6.2 Identificação das competências necessárias para a realização de auditorias governamentais

Nos conceitos de auditoria governamental adotados tanto pelo TCU quanto pela Organização Internacional das Entidades Fiscalizadoras Superiores (Intosai) sobressai a ideia de um processo sistemático para coleta de evidências para verificar se determinada situação encontrada está de acordo com um critério aceito.

Um processo é composto por um conjunto de atividades e transforma insumos em produtos. Neste caso, o produto final a ser entregue pelo processo de auditoria é uma opinião objetiva e independente do auditor sobre a gestão e o desempenho de políticas, programas e operações governamentais.

As competências que o auditor deve deter são ditadas pelas atividades que compõem o processo, ou melhor, que compõem o protocolo de auditoria.

O documento base que nos guiou na definição dessas competências foram as Normas Internacionais das Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI), mais especificamente a ISSAI 100, que estabelece “princípios fundamentais de auditoria no setor público” (INTOSAI, 2017).

Trata-se de norma editada pela INTOSAI, instituição internacional que congrega as entidades de fiscalização superiores de diversos países, dentre elas o TCU.

As áreas cobertas pelos princípios fundamentais de auditoria no setor público são sintetizadas na figura abaixo:

Figura 3: Áreas cobertas pelos princípios de auditoria no setor público



Fonte: ISSAI 100 – Princípios fundamentais de auditoria no setor público (INTOSAI, 2017).

Ao estabelecer os princípios gerais, em especial os princípios relacionados ao processo de auditoria, fica clara quais as competências que devem ser devolvidas nos auditores a fim de que possam realizar adequadamente as auditorias governamentais, quais sejam:

Grupo 1

Competências básicas para realização do processo de auditoria (protocolo de auditoria) – planejamento, execução, relatório e monitoramento:

Competências requeridas para o planejamento da Auditoria

- Estabelecer os termos da auditoria
- Obter entendimento do objeto a ser auditado
- Realizar uma avaliação de risco ou análise do problema
- Identificar e avaliar os riscos de fraude relevantes para os objetivos da auditoria
- Desenvolver um plano de auditoria

Competências requeridas para a execução da auditoria

- Realizar os procedimentos de auditoria para obtenção de evidências
- Avaliar evidências de auditoria e extrair conclusões

Competência requeridas para a elaboração de relatórios e monitoramento

- Elaborar um relatório de auditoria tendo por base as conclusões obtidas das análises das evidências
- Monitorar as questões relatadas como relevantes

Grupo 2

Outras competências para assegurar qualidade, objetividade e imparcialidade no trabalho (INTOSSAI, 2017, p. 16):

- Cumprir exigências éticas relevantes e ser independentes
- Manter comportamento profissional apropriado aplicando ceticismo profissional e julgamento profissional e devido zelo ao longo da auditoria

- Realizar a auditoria em conformidade com normas profissionais de controle de qualidade
- Gerir equipe de auditoria e suas habilidades
- Gerenciar os riscos de fornecer um relatório que seja inadequado nas circunstâncias da auditoria
- Considerar a materialidade durante todo o processo de auditoria
- Preparar documentação de auditoria que seja suficientemente detalhada para fornecer uma compreensão clara do trabalho realizado, da evidência obtida e das conclusões alcançadas.
- Estabelecer uma comunicação eficaz durante todo o processo de auditoria.

A descrição dessas competências está detalhada na *ISSAI 100: princípios fundamentais de auditoria do setor público* (INTOSAI, 2017).

Para este trabalho, abordaremos apenas as competências referentes ao grupo 1, não obstante, ser condição *sine qua non* para que a auditoria governamental atinja seu objetivo, que sejam também desenvolvidas nos auditores as competências do grupo 2.

6.3 Identificação dos conhecimentos e habilidades necessários para o desenvolvimento das competências para a realização de auditorias governamentais

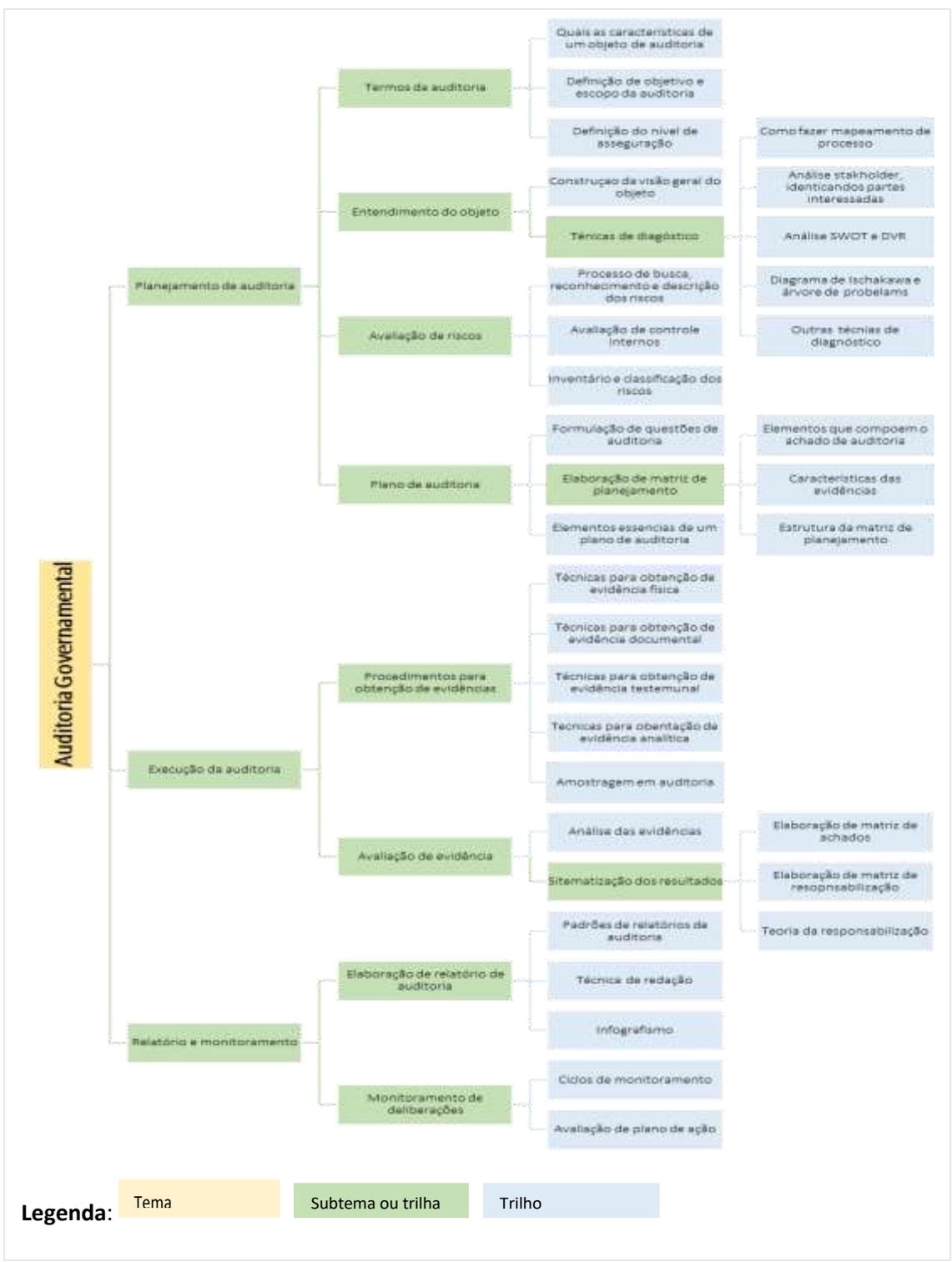
A identificação dos conhecimentos e habilidade se deu, inicialmente, por meio das entrevistas com servidores do TCU, que já haviam realizado um mapeamento neste sentido. No decorrer da elaboração deste artefato, contudo, fomos designados para compor, no âmbito do Tribunal de Contas da União, um grupo de trabalho para elaborar uma trajetória de desenvolvimento profissional em auditoria no setor público, conforme Ordem de Serviço conjunta Segecex-Segepres nº 2, de 3 de junho de 2020 (anexo 2). (BRASIL, 2020).

Um dos produtos deste trabalho foi exatamente a identificação de competências necessárias para a realização de auditorias. O grupo de trabalho, partindo da *ISSAI 100*, elencou um conjunto de competências técnicas e competências comportamentais. Para este trabalho, estamos abordando apenas as competências técnicas, conforme detalhado no anexo 1.

6.4 Trilhas de aprendizagem em auditoria governamental

O detalhamento das trilhas consta no apêndice 1. Abaixo segue uma visão geral das trilhas de aprendizagem em auditoria governamental.

Figura 4: Trilhas de aprendizagem em auditoria governamental – visão geral



Legenda: Tema (Amarelo), Subtema ou trilha (Verde), Trilha (Azul)

Fonte: elaborado por nós, a partir das competências requeridas pela ISSAI 100 – Princípios fundamentais de auditoria no setor público (INTOSAI, 2017), das Normas de Auditoria do Tribunal de Contas da União (Brasil, 2011), e das competências levantadas pelo Grupo de Trabalho do TCU (BRASIL, 2020).

7 APLICAÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A contribuição mais imediata deste trabalho para a administração pública se dá diretamente no âmbito do Tribunal de Contas da União, que pode se valer das trilhas propostas para aperfeiçoamento contínuo de seu corpo de auditores.

Outros órgãos de controles, como tribunais de contas estaduais, controladorias gerais (da União, dos Estado e dos Municípios), auditorias internas de órgãos e entidades também podem se beneficiar das trilhas de aprendizagem em auditoria governamental.

REFERÊNCIAS

BANCO DO BRASIL. **Trilhas de aprendizagem**. Banco do Brasil: Universidade Corporativa, 2019a. Adaptado por Pedro Paulo Carbone.¹

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 28 out. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Normas de Auditoria do Tribunal de Contas da União**. Brasília: TCU, 2011. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/controle-externo/normas-e-orientacoes/normas-de-fiscalizacao/nat.htm>. Acesso em 14 mar. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Ordem de Serviço Conjunta Segecex- Segepres nº 2, de 3 de junho de 2020**. Institui o grupo de trabalho para elaborar trajetória de desenvolvimento profissional em auditoria do setor público para as modalidades auditoria de conformidade e auditoria operacional. Brasília: TCU, 2020. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/btcu/Ordem%2520de%2520Servi%25C3%25A7o%2520conjunta%2520Segecex-Segepres%2520n%25C2%25BA%252002%25C%2520de%252003%2520de%2520junho%2520de%25202020/%2520/DTRELEVAN-CIA%2520desc/0/%2520?uuid=e3df7bf0-10c8-11eb-b358-81ada645cc12>. Acesso em 28 out. 2020.

CARBONE, Carlos Felipe L.; REIS, Diego. **Ambiente de Tecnologia Gratuitos Aplicados às Trilhas de Aprendizagem e à Gestão do Conhecimento**: publicando trilhas em moodle, wiki e wordpress. Brasília: Enap, 2019d.²

CARBONE, Pedro Paulo. **Definição de Trilha e Trilhos**. Brasília: Enap, 2019b.³

CARBONE, Pedro Paulo. **Trilhas e Curadorias de Conhecimento**. Brasília: Enap, 2019a.⁴

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz;

¹ Material adaptado pelo Professor Pedro Paulo Carbone para a disciplina “aprendizagem organizacional e trilhas de aprendizagem” no âmbito do curso “Inovação e tecnologias na educação”, na Enap. A data da bibliografia referenciada é a data do início da citada disciplina, que se deu em 11/11/2019.

² Idem.

³ Idem.

⁴ Idem.

VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**: aspectos teóricos e práticos. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FREITAS, Isa Aparecida de; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências. *In*: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (org). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

HCD. **Kit de Ferramentas**. 2. ed. São Paulo: HCD, 2017. Disponível em: http://brazil.enactusglobal.org/wp-content/uploads/sites/2/2017/01/Field-Guide-to-Human-Centered-Design_IDEOorg_Portuguese-73079ef0d58c8ba42995722f1463bf4b.pdf. Acesso em: 14 mar. 2020.

INTOSAI. **Normas Internacionais das Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI)**. Brasília: TCU, 2017. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/fiscalizacao-e-controle/auditoria/normas-internacionais-das-entidades-fiscalizadores-superiores-issai/> Acesso em: 14 mar. 2020.

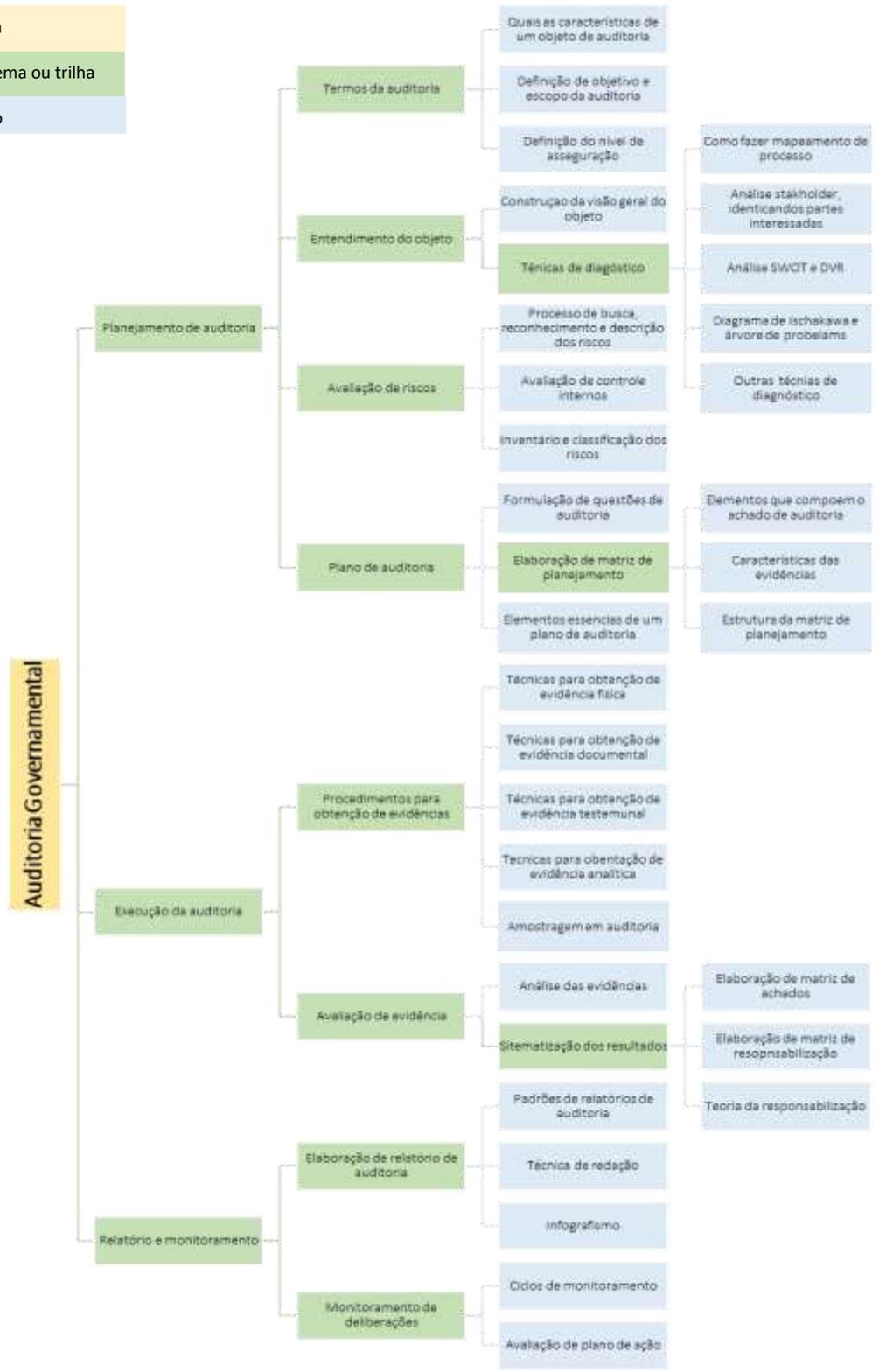
LE BOTERF, Guy. **Compétence et Navigation Professionnelle**. 3. ed. Paris: Editions D' Organisation, 1999.

APÊNDICE 1 – TRILHAS DE APRENDIZAGEM EM AUDITORIA GOVERNAMENTAL

VISÃO GERAL

Legenda:

Tema
Subtema ou trilha
Trilha



1 TEMA

Auditoria governamental.

2 TRILHA

Planejamento da auditoria

Subtema: avaliação de riscos

3 ORIENTAÇÃO

Esta trilha foi elaborada com o objetivo de desenvolver competências técnicas que permitam ao profissional realizar o planejamento de auditoria governamental.

3.1 Delimitação da trilha

O tema “auditoria governamental” está dividido em três grandes trilhas – planejamento da auditoria, execução da auditoria e relatório e monitoramento. Essas três grandes trilhas ainda são divididas em outras trilhas menores ou subtemas que, por sua vez, são divididas em trilhos, conforme se verifica na figura anterior.

A trilha “avaliação de riscos” é subtema da trilha “planejamento da auditoria” e comporta três trilhos, conforme figura abaixo:



3.2 Objetivos

O objetivo da trilha “avaliação de riscos” é desenvolver competências essenciais em auditores e demais profissionais que realizam auditoria governamental para que possam identificar adequadamente os riscos que possam comprometer os objetivos do objeto que está sendo auditado; bem como identificar e avaliar os controles instituídos pelos gestores para dar tratamento a tais riscos; e priorizar os riscos que serão efetivamente investigados.

3.3 Público alvo

Audidores e demais profissionais que fazem auditoria governamental.

3.4 Orientações de navegação

O alcance dos objetivos pretendidos depende da navegação por inteiro da trilha. Comece navegando pelo trilho “processo de busca, reconhecimento e descrição dos riscos”, em seguida vá para “avaliação de controles internos” e conclua com “inventário e classificação dos riscos”.

4 TAXONOMIA BÁSICA PARA INSERÇÃO DAS AÇÕES DE APRENDIZAGEM

CURSOS	BIBLIOGRAFIA	FILMES	PÓSGRADUAÇÃO	ARTIGOS	VÍDEOS E PALESTRAS	SITES/INTRANET	TRANSFERÊNCIA FACE-A-FACE	LEIS, DECRETOS, NORMAS, JURISPRUDÊNCIA	TESTE SEU CONHECIMENTO
Distância	Livros	Filmes de Treinamento	MBA	Revista	Palestras Internas	Formulários	Metodologias	Leis	
Presencial	TCC	Filmes do eixo Comercial	Mestrado	Científicas	Palestras Youtube	Documentos Internos	Relação de Multiplicadores	Decretos	
No lene Gratuito	Monografias	Documentários	Doutorado	Revista Interna				Normas Internas	
No lene Pago	Teses							Instruções Regulamentares	
Interno	Apostilas Internas							Jurisprudências	
Externo	Cartilhas Internas								

5 TRILHO

5.1 Trilho 1: processo de busca, reconhecimento e descrição dos riscos

5.1.1 Escopo

Segundo as Normas Internacionais das Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI), mais especificamente a ISSAI 100, que estabelece “princípios fundamentais de auditoria no setor público”, o “[...] auditor deve considerar e avaliar o risco de diferentes tipos de deficiências, desvios ou distorções que possam ocorrer em relação ao objeto. Tanto riscos gerais como específicos devem ser considerados. Isso pode ser alcançado mediante procedimentos que servem para obter um entendimento da entidade ou do programa e seu ambiente, incluindo os controles internos relevantes. O auditor deve avaliar as

respostas da administração aos riscos identificados, incluindo o desenho e a implementação de controles internos para tratá-los. Em uma análise de problemas, o auditor deve considerar as indicações atuais de problemas ou desvios em relação ao que deveria ser ou é esperado. Esse processo envolve examinar vários indicadores de problemas a fim de definir os objetivos da auditoria. A identificação de riscos e seus impactos na auditoria deve ser considerada ao longo de todo o processo de auditoria.” (INTOSAI, 2017).

De acordo com as normas de auditoria do Tribunal de Contas da União (TCU), Tribunal de Contas da União, “a avaliação de riscos e de controle interno visa a avaliar o grau em que o controle interno de organizações, programas e atividades governamentais assegura, de forma razoável, que na consecução de suas missões, objetivos e metas, os princípios constitucionais da administração pública serão obedecidos” (BRASIL, 2011)

Verifica-se, pois, que o auditor deve ser capaz de, na fase de planejamento de uma auditoria, identificar os principais riscos que podem comprometer os objetivos do objeto que está sendo auditado e avaliar os controles internos que são instituídos pelas organizações para poder mitigar esses riscos. A investigação do auditor irá ter como foco aqueles riscos que mais podem comprometer os objetivos do objeto a ser auditado e para os quais não existem controles internos eficientes.

Assim foi mapeada seguinte competência profissional relevante para a realização de auditorias governamentais:

O auditor deve ser capaz de aplicar modelos de gestão de riscos para identificar e avaliar os riscos inerentes que podem afetar os objetivos do objeto de auditoria. Para tanto, deve ser capaz de interpretar as informações sistematizadas na visão geral do objeto para depreender possíveis fontes de risco; construir inventário de riscos e avaliá-los a partir da interação com gestores e especialistas; utilizar matriz SWOT e diagramas de verificação de riscos; selecionar os riscos significativos a serem considerados nos procedimentos de auditoria. (anexo 1, item CA 3.1.)

5.1.2 Objetivos de aprendizagem do trilha

Os objetivos de aprendizagem foram descritos segundo a taxonomia de Bloom (revisada).

- Entender o conceito de riscos, explicando qual a sua relação com os objetivos do objeto da auditoria.
- Entender os componentes do risco, exemplificando com situações reais e destacando esses componentes.
- Avalia os riscos que podem comprometer os objetivos do objeto que está sendo auditado, verificando aqueles riscos que são fraquezas internas e os que são ameaças externas.
- Avaliar os riscos que podem comprometer os objetivos do objeto, ponderando o seu impacto nos objetivos do objeto auditado e sua probabilidade de ocorrência.

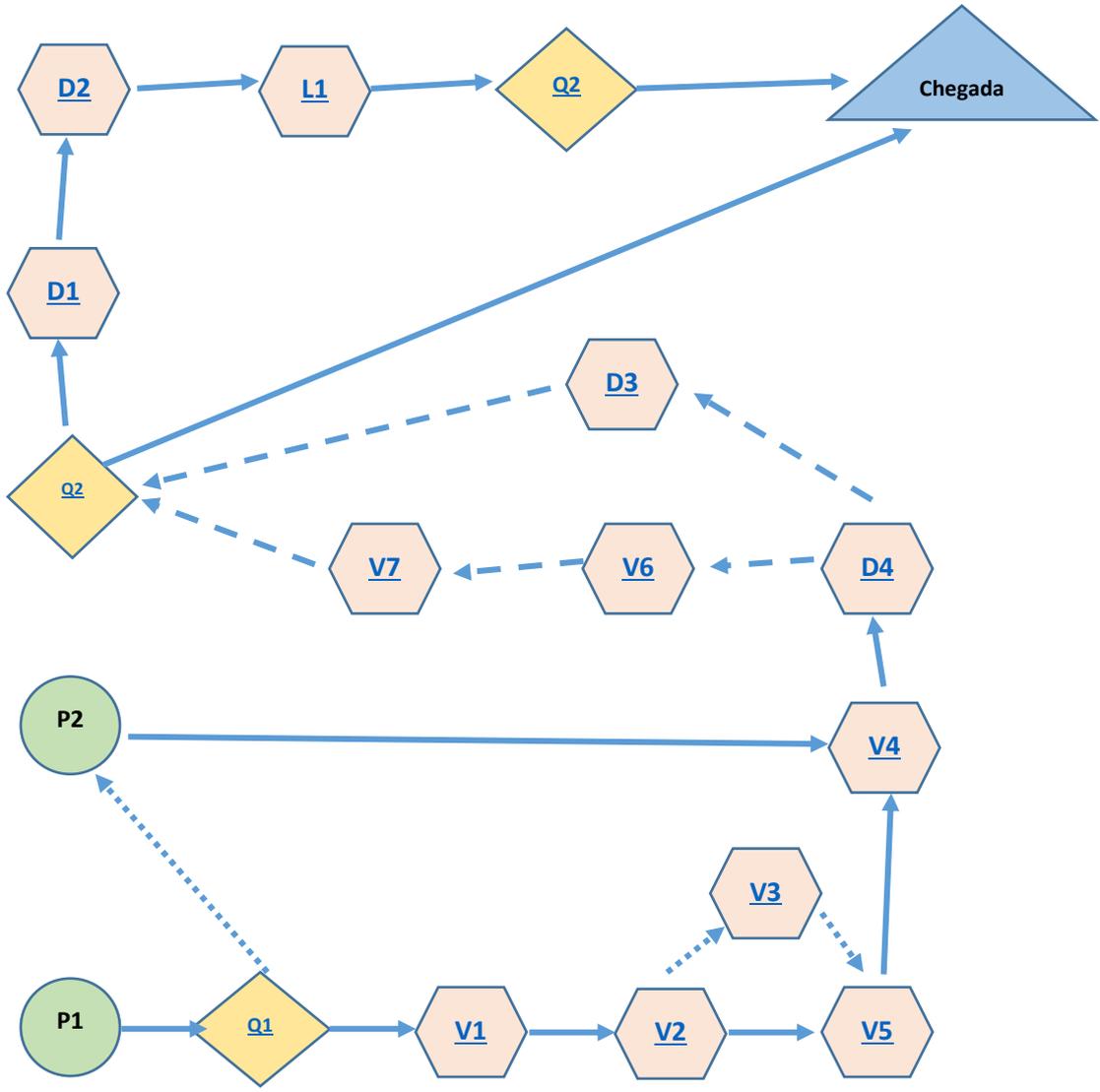
5.1.3 Público-alvo

O presente trilho se destina aos profissionais que realizam auditorias governamentais.

5.1.4 Orientações específicas para navegação no trilho

Prezado navegador, sugerimos que comece respondendo as questões de conhecimento prévio (Q1). Caso acerte todas questões, você pode se posicionar no ponto 2 (P2), caso contrário, é importante que se posicione no Ponto 1 (P1) e siga pelos objetos de aprendizagem V1 e V2, onde você poderá conhecer o conceito de risco e sua aplicação na fase de planejamento da auditoria.

Caso queira saber um pouco mais sobre a história do gerenciamento de risco, passe por V3, do contrário, vá para V5 e V4, onde você saberá um pouco mais sobre a gestão de riscos e sobre a matriz de riscos em um projeto. Depois disso, passe pelo objeto de aprendizagem D4, onde você poderá aprofundar o conceito de risco, distinguindo risco inerente de risco residual. Em seguida, a fim de aprender a sistematizar e priorizar os riscos, passe pelos objetos de aprendizagem V6 e V7 ou pelo objeto D3. Por fim, faça as



questões de conhecimentos adquiridos (Q2) e, caso obtenha menos de 70% de aproveitamento, sugerimos passar pelos pontos D1, D2 e L1 e refazer as questões (Q2).

LEGENDA

-  Ponto de partida
-  Objeto de aprendizagem
-  Questões
-  Ponto de chegada
-  Passagem essencial: remenda-se que o navegador passe por ela
-  Passagem facultativa: caso ainda tenha dúvida o navegador pode passar por ela
-  Passagens alternativas: o navegador pode escolher um dos dois caminhos.

- Q1 Questões de conhecimento prévio
- Q2 Questões de conhecimentos adquiridos
- V Vídeo
- D Documento
- L Livro

5.1.5 Ações de aprendizagem

a) Questões de conhecimento prévio sobre o assunto

Objetivo: Verificar o nível de conhecimento do navegador sobre o assunto, para melhor ajudar no seu posicionamento no trilho.

Caso o navegado acerte todas as a questões, pode ser posicionar em P2, caso contrário, recomendamos se posicionar em P1.

b) Vídeo instrucionais

V1. Gestão de Risco - Aula 01 (Conceitos Iniciais)

<https://www.youtube.com/watch?v=5tbxtrNNO4>

V2. Avaliação de riscos no planejamento da auditoria

<https://www.youtube.com/watch?v=L4kH6m9fYo>

V3. Uma breve história sobre COSO

https://www.youtube.com/watch?v=Q_bSk18At4A

V4. Matriz de riscos de um projeto

https://www.youtube.com/watch?v=gEq4LV_CL08

V5. Ligado no Controle - Para que serve a Gestão de Riscos?!

<https://www.youtube.com/watch?v=ZFhgJqX5e7E>

V6. Visão geral – SWOT

<https://portal.tcu.gov.br/imprensa/videos/visao-geral-swot.htm>

V7. DVR

<https://portal.tcu.gov.br/imprensa/videos/dvr.htm>

c) Documento

D1. ABNT NBR ISO 31000:2018 – Gestão de riscos - Diretrizes

<https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=392334>

D2. Roteiro de Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos

<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E61E3109601620CBEC2333A04>

D3. Técnica de análise SWOT e Diagrama de Verificação de Riscos (DVR).

<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A158FE98EE0158FEF2F25843D5>

D4. Avaliação de riscos em auditoria operacional

<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E69B06514016A4C683262120A>

d) Livro

L1. COSO Gerenciamento de riscos corporativos estrutura integrada

<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>

f) Questões avaliativas

Q1. Questões de conhecimento prévio

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=iIEVvxGawkS3_CHo-VhO6JwB1TFtwk5VKj-8WMIInao_9UN09XT1pVRjZPMVUxT0JBUjJRVkFSSlhFQS4u

Q2. Questões de conhecimento adquirido

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=iIEVvxGawkS3_CHo-VhO6JwB1TFtwk5VKj-8WMIInao_9UNzJLTVRMOEILV0M2MDJZMkpMOExQMvYySy4u

ANEXO 1

TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DE AUDITORIA NO SETOR PÚBLICO

Documento elaborado pelo grupo de trabalho designado pela Ordem de Serviço conjunta Segecex-Segepres nº 02, de 3 de junho de 2020, do Tribunal de Contas da União.

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

CA = Conhecimentos e habilidades

CA 1 – ESTABELECE A ESTRATÉGIA GLOBAL E OS TERMOS DA AUDITORIA: O auditor assegura que a estratégia global e os termos da auditoria sejam claramente estabelecidos.

Descrição: O auditor deve delimitar preliminarmente o escopo de uma auditoria, definir seu objetivo e desenhar a estratégia para sua realização considerando o problema de auditoria que justifica a realização do trabalho, o objeto a ser auditado, as expectativas dos usuários do relatório de auditoria, o nível de asseguarção requerido e os riscos da auditoria, bem como assegurar a compatibilidade entre tempo, recursos e escopo para que a auditoria seja viável e alcance qualidade. O auditor também deve chegar a um entendimento comum e formal com a administração da entidade auditada, os responsáveis pela governança e outros, conforme o caso, sobre os termos em que a auditoria será realizada.

CA 1.1 – Identifica o problema que enseja a realização da auditoria (Ref. FAC 3.1, PAC 4.3).

Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:

O auditor deve ser capaz de delimitar claramente o problema que enseja a realização da auditoria e demonstrar sua relevância, com base em análise de materialidade quantitativa e qualitativa. Para tanto, deve ser capaz de analisar resultados de produções de conhecimento sobre o objeto e de fiscalizações anteriores, buscando identificar aspectos que possam afetar a auditoria, tais como os resultados de avaliações de riscos e controles internos, assim como achados, deliberações e seus monitoramentos.

Produtos relacionados:

Seção da estratégia global de auditoria referente a descrição do problema de auditoria.

CA 1.2 – Identifica o objeto e os principais critérios de auditoria (Ref. CAC 4.1, PAC 3.2, PAC 4.2).

Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:

O auditor deve ser capaz de identificar claramente o objeto de auditoria e de verificar se ele é avaliável, evidenciável e relevante para as partes interessadas na auditoria, bem como de listar os principais critérios que permitem avaliar a condição do objeto.

Produtos relacionados:

Papel de trabalho de análise do objeto de auditoria, em que ele é objetivamente delimitado no tempo e no espaço, indicando, ao menos preliminarmente, se há critérios com

os quais o objeto possa ser comparado, se é possível buscar evidência a respeito do objeto e qual a sua relevância (análise da materialidade quantitativa e qualitativa).

CA 1.3 - Define claramente os objetivos, o escopo preliminar, a abordagem e o nível de asseguarção da auditoria (Ref. PAC 4.1).

Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:

O auditor deve ser capaz de considerar, em conjunto, o problema e o objeto de auditoria, as necessidades e expectativas das partes interessadas, e os riscos da auditoria para definir objetivos claros e específicos para a auditoria e delimitar preliminarmente o escopo do trabalho, indicando áreas, funções, atividades e aspectos do objeto a examinar, como também os principais critérios e o período abrangido pela fiscalização. Deve também ser capaz de propor abordagem apropriada para alcançar os objetivos da auditoria e o nível de asseguarção almejado.

Produtos relacionados:

Seções da estratégia global de auditoria referentes a delimitação de objetivos, escopo e não escopo da auditoria; descrição da abordagem da auditoria; e declaração do nível de asseguarção.

CA 1.4 - Dimensiona prazos e recursos humanos de forma a viabilizar a auditoria conforme o escopo preliminar definido.

Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:

O auditor deve ser capaz de especificar os recursos humanos necessários para compor a equipe de auditoria (número de auditores e perfis requeridos) e estimar o prazo para a realização do trabalho, considerando suas características. Deve assegurar-se de que prazos, recursos e escopo são compatíveis entre si de modo a não ameaçar o alcance dos objetivos da auditoria.

Produtos relacionados:

Seções da estratégia global de auditoria referentes a especificação dos recursos humanos necessários e datas das principais entregas da auditoria.

CA 1.5 – Constrói um entendimento comum com dirigentes do Tribunal sobre a estratégia global de auditoria e, com dirigentes da entidade auditada, sobre os termos da auditoria.

Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:

O auditor deve ser capaz de apresentar a dirigentes do Tribunal, de maneira lógica e articulada, a estratégia global de auditoria elaborada e de submetê-la a debate visando obter feedback sobre a consistência de seu desenho a fim de aperfeiçoá-la. Já no início da auditoria, o auditor deve ser capaz de apresentar objetivos, objeto, escopo e abordagem da auditoria a representantes da entidade e de, criando vínculo colaborativo com eles, chegar a um entendimento comum acerca dos termos da auditoria, que envolvem, além das informações mencionadas, papéis e responsabilidades das diferentes partes envolvidas no trabalho, meios de acesso a dados e de comunicação, pessoas de contato,

características do relatório.

CA 2 – OBTER ENTENDIMENTO DO OBJETO E DA ENTIDADE: O auditor obtém entendimento suficiente sobre o objeto e a entidade a auditar para poder planejar a auditoria (Ref. CAC 2, FAC 2, PAC 2).

Descrição: O auditor deve ser capaz de levantar, analisar e relacionar informações relevantes sobre o objeto, a entidade e seu contexto de forma a obter o conhecimento necessário ao planejamento da auditoria. A visão geral do objeto deve indicar objeto e seus objetivos; legislação aplicável ao objeto (e outros critérios); partes interessadas e seus interesses; identificação e mapeamento dos processos críticos; recursos físicos, humanos e financeiros destinados à consecução dos objetivos do objeto; indicadores vinculados ao objeto; controles internos em nível de entidade; bases de dados e sistemas que contenham informações sobre o objeto.

CA 2.1 Sistematiza informações sobre o objeto, seus objetivos, seu funcionamento e seu contexto que sejam relevantes para o objetivo da auditoria (Ref. CAC 2.1, CAC 2.2, FAC 2.1, FAC 2.3, PAC 2.1, PAC 2.2).

Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:

O auditor deve ser capaz de demonstrar compreensão adequada do contexto mais amplo do objeto; de identificar a estrutura institucional e normativa da entidade; de compreender os principais objetivos, processos de trabalho e sistemas de informação; de expressar entendimento sobre o quadro institucional de responsabilização operacional em que a entidade opera. Deve estabelecer relacionamentos com as partes interessadas no processo de compreensão do contexto.

Produtos relacionados:

Visão geral do objeto.

CA 2.2 Seleciona critérios para avaliar o objeto (Ref. CAC 4.1, PAC 4.2).

Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:

O auditor deve ser capaz de sistematizar as principais normas constitucionais, leis, decretos, normativos e relatos de boas práticas relacionadas ao objeto e de, a partir disso, selecionar critérios adequados que “forneçam uma base para avaliar as evidências, desenvolver os achados e chegar a conclusões sobre os objetivos da auditoria” (ISSAI 300/27).

Produtos relacionados:

Papel de trabalho: revisão legal, normativa e de boas práticas; rol de critérios selecionados.

CA 2.3 Aplica técnicas de diagnóstico para conhecer o objeto e documenta os resultados (Ref. PAC 4.5).

Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:

O auditor deve ser capaz de identificar, escolher e aplicar as técnicas de diagnóstico mais adequadas ao objeto (p.ex.: inspeção direta, análise de problemas, matriz SWOT, análise

stakeholders, análise RECI, marco lógico, mapa de processos); de demonstrar habilidade de análise de dados e informações, bem como habilidade para correlacionar e sintetizar informações e dados obtidos; e de documentar, de forma organizada, os procedimentos realizados que suportarão as conclusões/opinião da auditoria.

Produtos relacionados:

Diagnóstico do objeto.

CA 3 – REALIZAR AVALIAÇÃO DE RISCOS DO OBJETO: O auditor realiza avaliação de riscos relacionados ao objeto e a revisa em resposta aos achados de auditoria (Ref. CAC 3, FAC 3, PAC 3).

Descrição: O auditor deve ser capaz de avaliar os riscos que podem comprometer o atingimento dos objetivos (do objeto) e as medidas instituídas para mitigar tais riscos, bem como de conduzir análise de problemas que afetam o desempenho do objeto.

CA 3.1 Identifica e avalia os riscos que afetam o objeto (Ref. CAC 3.1, FAC 3.2, PAC 3.1).

Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:

O auditor deve ser capaz de aplicar modelos de gestão de riscos para identificar e avaliar os riscos inerentes que podem afetar os objetivos do objeto de auditoria. Para tanto, deve ser capaz de interpretar as informações sistematizadas na visão geral do objeto para depreender possíveis fontes de risco; construir inventário de riscos e avaliá-los a partir da interação com gestores e especialistas; utilizar matriz SWOT e diagramas de verificação de riscos; selecionar os riscos significativos a serem considerados nos procedimentos de auditoria.

Produtos relacionados:

Inventário de riscos.

CA 3.2 Identifica e avalia os controles internos instituídos para tratamento dos riscos (Ref. CAC 4.2, FAC 4.1).

Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:

O auditor deve ser capaz de distinguir controle interno no nível de entidade dos controles internos no nível de atividades. Deve ser capaz de identificar os controles internos instituídos, e avaliar seu desenho e sua eficácia operacional na mitigação dos riscos inerentes inventariados, determinando assim o nível de risco residual.

Produtos relacionados:

Papel de trabalho sobre análise dos controles; matriz de riscos e controle.

CA 4 – DESENVOLVER PLANO DE AUDITORIA: O auditor desenvolve plano de auditoria alinhado à estratégia global de auditoria a fim de que a auditoria seja conduzida de maneira eficiente e eficaz (Ref. CAC 4.3, PAC 4.1, PAC 4.2, PAC 4.5).

Descrição: O auditor deve ser capaz de desenvolver um plano de auditoria para implementar a estratégia global da auditoria que contenha a visão geral do objeto, o inventário de risco, a avaliação dos controles internos, as questões de auditoria, a matriz de

planejamento, os papéis de trabalho para coleta de evidências, um cronograma detalhado das fases de execução e relatório de auditoria e uma estimativa dos custos da auditoria.

CA 4.1. *Elabora questões de auditoria claras, específicas e com viabilidade investigativa capazes de atender os objetivos da auditoria.*

Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:

O auditor deve ser capaz formular questões de auditoria que possuam viabilidade investigativa e permitam atingir os objetivos da auditoria. “O auditor deve garantir que as questões de auditoria sejam tematicamente relacionadas, complementares, não sobrepostas e coletivamente exaustivas no tratamento da questão geral da auditoria.” (ISSAI 3000:37). As questões de auditoria devem focalizar os riscos mais significativos que envolvem o objeto, desde que haja viabilidade investigativa.

Produtos relacionados:

Rol de questões de auditoria.

CA 4.2. *Sistematiza questões, informações, critérios, técnicas e procedimentos em uma matriz de planejamento que permita obter evidência apropriada e suficiente para sustentar os achados e conclusões da auditoria.*

Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:

O auditor deve ser capaz de construir uma matriz de planejamento, identificando claramente qual é o possível achado e quais evidências serão buscadas para comprovar o achado completo (situação encontrada, causa, efeitos, critérios). Deve também ser capaz de fazer o teste de cada evidência para verificar se são suficientes, relevantes, válidas e confiáveis; associar a técnica de auditoria que será utilizada para a coleta da evidência e detalhar o devido procedimento para aplicação da técnica e os métodos de análise. Deve, ainda, indicar os critérios com os quais pretende comparar a situação encontrada, a causa, e os efeitos; e indicar as informações requeridas e as fontes de informações.

Produtos relacionados:

Matriz de planejamento.

CA 4.3 *Prepara cronograma e estimativa de custos para viabilizar a execução da auditoria e a elaboração do relatório.*

Conhecimento/habilidades a serem adquiridos:

O auditor deve ser capaz de confeccionar um cronograma detalhado das fases de execução e relatório, considerando os procedimentos que serão aplicados para a coleta das evidências, a realização das análises, a sistematização dos resultados e produção propriamente dita do relatório de auditoria. Além disso, deve ser capaz de estimar os custos da auditoria, levando em considerações recursos humanos, financeiros e materiais envolvidos.

Produtos relacionados:

Cronograma detalhado das fases de execução e relatório de auditoria; demonstrativo de estimativa de custos da auditoria.

CA 4.4 *Desenha papéis de trabalho funcionais para coleta e análise de evidências.*

Conhecimento/habilidades a serem adquiridos:

O auditor deve ser capaz de desenhar papéis de trabalho que facilitem a organização das evidências coletadas por meio da aplicação dos procedimentos de auditoria, bem como a demonstração da análise dessas evidências. Bons papéis de trabalho devem ser fáceis de ler e de interpretar; ser completos e precisos; conter apenas informações relevantes; ser organizados numa estrutura lógica que facilite a recuperação da informação; ser elaborados considerando a necessidade de seus usuários. Os papéis de trabalho podem abranger, entre outros, registros de questionários, entrevistas e grupos focais realizados; comunicações com as entidades auditadas; procedimentos executados; resultados de técnicas de diagnóstico aplicadas; resultados de análises estatísticas e de banco de dados.

Produtos relacionados:

Papéis de trabalho para coleta e análise de evidências.

CA 5 *OBTER EVIDÊNCIAS E CONCLUIR SOBRE O OBJETO: O auditor executa os procedimentos de auditoria para obter evidências e concluir sobre a situação encontrada do objeto (Ref. CAC 4.3, FAC 4, PAC 4).*

Descrição: O auditor deve ser capaz de executar todos os procedimentos de auditoria necessários para obter evidências apropriadas e suficientes para responder às questões de auditoria e documentar suas conclusões sobre a aderência ou a divergência materialmente relevante entre o objeto e seus critérios, de modo a exercer adequadamente o seu julgamento profissional. O auditor deve ainda ser capaz de realizar todas as análises necessárias para evidenciar as causas para as divergências entre o objeto e seus critérios, bem como as consequências negativas para o cumprimento dos objetivos a ele relacionados.

CA 5.1 *Obtém e documenta evidências apropriadas e suficientes para responder às questões de auditoria (Ref. CAC 4.3, CAC 4.5, FAC 4.3, PAC 4.5).*

Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:

O auditor deve ser capaz de executar os procedimentos de auditoria planejados demonstrando domínio das técnicas de evidenciação utilizadas a fim de obter e documentar evidências para responder as questões de auditoria. O auditor deve demonstrar ainda a habilidade de conduzir equipe de auditoria para executar os procedimentos.

Produtos relacionados:

Documentação da evidência.

CA 5.2 Exerce seu julgamento profissional para concluir sobre a aderência ou não da situação encontrada do objeto de auditoria em relação aos critérios selecionados, bem como sobre as causas e consequências de eventuais distorções materialmente relevantes (Ref. CAC 4.6, FAC 4.4).

Conhecimento/Habilidade a ser adquirido (a):

O auditor deve ser capaz de comparar a situação encontrada do objeto com os critérios aplicáveis para identificar e desenvolver os achados de auditoria. Deve ser capaz de analisar e sintetizar as evidências obtidas para suportar suas conclusões (ou opiniões), assegurando-se de que as evidências são apropriadas e suficientes.

Produtos relacionados:

Análises em separado das evidências coletadas.

CA 6 PROPOR ENCAMINHAMENTOS A PARTIR DAS CONCLUSÕES: O auditor utiliza as conclusões de auditoria para propor encaminhamentos que agreguem valor aos usuários da auditoria e subsidiem os processos de tomada de decisão das partes responsáveis (Ref. CAC 1, FAC 1, PAC 1).

Descrição: O auditor deve ser capaz de utilizar as conclusões de auditoria para propor encaminhamentos que levem as partes responsáveis a adotar providências ou soluções para eliminar distorções materialmente relevantes entre a situação encontrada do objeto e os seus critérios atuando em suas causas, mitigar as consequências negativas sobre seus objetivos e incorporar boas práticas aos processos de trabalho relacionados, bem como, quando for o caso, ar agentes que tenham praticado condutas que resultem em irregularidades materialmente relevantes.

CA 6.1 Sistematiza os achados de auditoria em uma matriz de achados consistente para decidir sobre a proposição de encaminhamentos que agreguem valor aos usuários da auditoria.

Conhecimento/Habilidade a ser adquirido (a):

O auditor deve ser capaz de sistematizar as diferenças materialmente relevantes entre o objeto de auditoria e os seus critérios, suas causas, seus efeitos e eventuais boas práticas que tenham sido identificadas, juntamente com suas evidências, em uma matriz de achados que facilite o desenho de sugestões de providências e de soluções aos usuários de auditoria para eliminar as causas dos achados, mitigar seus efeitos e incorporar boas práticas aos seus processos de trabalho do objeto.

Produtos relacionados:

Matriz de achados.

CA 6.2 Sistematiza os elementos de responsabilização de agentes que tenham cometido irregularidades passíveis de punição em uma matriz de responsabilização consistente.

Conhecimento/Habilidade a ser adquirido (a):

O auditor deve ser capaz de sistematizar eventuais irregularidades passíveis de punição que tenham sido cometidas pelos responsáveis, evidenciando e demonstrando os

elementos que compõem a irregularidade, caracterizar o responsável, analisar suas condutas e o nexos de causalidade com essas irregularidades e concluir sobre a culpabilidade do responsável.

Produtos relacionados:

Matriz de responsabilização.

CA6.3 Propõe encaminhamentos que agreguem valor aos usuários da auditoria.

Conhecimento/Habilidade a ser adquirido (a):

O auditor deve ser capaz de formular, de acordo com a norma aplicável, propostas de recomendações, determinações e responsabilização que levem as partes responsáveis a adotar providências ou soluções para eliminar distorções materialmente relevantes entre a situação encontrada do objeto e os seus critérios, mitigar as consequências negativas sobre seus objetivos e incorporar boas práticas aos processos de trabalho relacionados.

Produtos relacionados:

Propostas de encaminhamento.

CA 7 ELABORAR RELATÓRIO DE AUDITORIA: O auditor elabora relatório de auditoria baseado nas conclusões alcançadas de acordo com os padrões aplicáveis e considerando as necessidades de informação dos usuários previstos (Ref. CAC 5.1, FAC 5.1, PAC 5.1).

Descrição: O auditor elabora relatório de auditoria de fácil compreensão, livre de imprecisões e ambiguidades, completo, conciso e objetivo que apresente achados e conclusões respaldados por evidência de auditoria suficiente e apropriada e observe os padrões aplicáveis, inclusive quanto a formato, considerando as necessidades de informação dos usuários previstos.

CA 7.1 Comunica de forma convincente e com exatidão, mediante relatório, o objetivo do trabalho, as questões de auditoria, o escopo e suas limitações, o nível de asseguarção, a metodologia utilizada, os achados de auditoria, as conclusões e as propostas de encaminhamento, devidamente apoiados por evidências adequadas e pertinentes, de acordo com os padrões aplicáveis.

Conhecimento/Habilidade a ser adquirido (a):

O auditor deve ser capaz de elaborar tempestivamente relatório de auditoria que comunique aos leitores as definições fundamentais que orientaram o trabalho, como o objetivo da auditoria, as questões, o escopo e suas limitações e a metodologia utilizada. Deve organizar e descrever os achados no corpo do relatório de modo a facilitar que o leitor entenda o contexto e a relevância de cada ponto. Deve expressar, de forma convincente, suas opiniões e conclusões com base nas evidências que sustentam os achados, assim como explicitar o nível de asseguarção obtido na realização do trabalho. O auditor deve ser capaz de redigir o relatório de auditoria observando todos os manuais, padrões e normas que estabelecem a estrutura do relatório, o conteúdo de suas respectivas seções e os requisitos adicionais aplicáveis, conforme a natureza do trabalho. Deve explicitar no relatório a conformidade com as normas aplicáveis ou, em caso de não

conformidade, os requisitos que não foram seguidos e as razões e consequências da desconformidade. Deve ainda elaborar o relatório de acordo com as respectivas normas de formatação e redação.

Produtos relacionados:

Relatório de auditoria.

CA 7.2 Produz relatório de auditoria claro, conciso, objetivo, atraente, de fácil leitura e que atenda as necessidades de informação dos usuários previstos.

Conhecimento/Habilidade a ser adquirido (a):

O auditor deve ser capaz de redigir o relatório de auditoria de forma que facilite sua leitura e seu entendimento. Deve utilizar termos cuja clareza facilite a compreensão do conteúdo, evitando erudição e tecnicidade. Deve demonstrar convicção nas informações comunicadas, evitando termos que denotem insegurança ou imprecisão. Deve ser conciso e ao mesmo tempo completo na transmissão da informação, restringindo-se apenas ao necessário e suficiente para o adequado entendimento dos pontos relevantes pelo leitor. Deve ser exato e objetivo na apresentação das informações, de forma a assegurar ao leitor que o que foi relatado é fidedigno, confiável e imparcial. Deve ser capaz de finalizar o relatório de forma tempestiva, para que seja mais útil aos usuários previstos. Deve ser capaz, sempre que possível, de transformar a linguagem textual em linguagem gráfica valendo-se de figuras, tabelas, infográficos.

Produtos relacionados:

Relatório de auditoria.

CA 8 MONITORAR OS RESULTADOS DA AUDITORIA: O auditor monitora efetivamente os resultados da auditoria e seus impactos sobre o objeto auditado (Ref. CAC 5.2, FAC 5.2, PAC 5.2).

Descrição: O auditor deve monitorar se a entidade auditada deu tratamento adequado às questões apontadas no relatório de auditoria e cumprimento às deliberações emitidas pelo Tribunal, avaliando se as ações corretivas adotadas foram suficientes, além de quantificar e registrar os benefícios quantitativos e qualitativos da auditoria.

CA 8.1 Obtém das partes responsáveis plano de ação capaz de solucionar os problemas apontados e compromisso com as ações dispostas no plano.

Conhecimento/Habilidade a ser adquirido (a):

O auditor deve ser capaz de comunicar claramente aos responsáveis os achados que levaram às deliberações emitidas pelo Tribunal, de maneira que eles possam propor ações focadas na eliminação de suas causas e mitigação de seus efeitos negativos, comprometendo-se com sua implementação. O auditor deve ser capaz de esclarecer eventuais dúvidas dos responsáveis a respeito das conclusões da auditoria e deliberações do Tribunal e, tempestivamente, avaliar o plano de ação apresentado para concluir se as ações ali propostas têm o potencial de aproximar a situação do objeto com seus critérios, propondo os ajustes pertinentes aos tomadores de decisão.

Produtos relacionados:

Plano de ação apresentado pelos Responsáveis; análise do plano de ação.

[CA 8.2 Desenvolve e implementa plano de monitoramento dos resultados da auditoria.](#)

Conhecimento/Habilidade a ser adquirido (a):

O auditor deve valorizar a etapa de monitoramento como parte essencial do processo de auditoria para o adequado e tempestivo tratamento das questões levantadas. Deve definir os pontos levantados pela auditoria que serão objeto de acompanhamento, bem como a abordagem a ser utilizada. Deve elaborar plano de monitoramento, preferencialmente de comum acordo com a entidade auditada, estabelecendo as questões objeto de monitoramento, as etapas envolvidas, e as evidências e datas-limite a serem utilizadas na comprovação.

Produtos relacionados:

Plano de monitoramento.

[CA 8.3 Avalia a implementação das ações decorrentes dos resultados da auditoria e os seus impactos sobre o objeto.](#)

Conhecimento/Habilidade a ser adquirido (a):

O auditor deve ser capaz de verificar se as etapas definidas no plano de monitoramento estão sendo realizadas tempestivamente. Deve avaliar se as questões levantadas pela auditoria, objeto de monitoramento, foram adequadamente tratadas, com base em evidências suficientes e apropriadas. Deve avaliar a pertinência de justificativas para eventual descumprimento do plano de monitoramento e definir as medidas necessárias, como responsabilizar agentes faltosos ou manter entendimento com a entidade auditada para reformulação do plano. Deve ser capaz de identificar a necessidade de relatórios de monitoramento parciais e de produzi-los com base no cumprimento do plano de monitoramento acordado com a entidade auditada. Deve produzir relatório final que conclua acerca do tratamento adequado das questões levantadas pela auditoria, principalmente se pronunciando sobre: o tratamento das causas e dos efeitos dos problemas apontados nos achados de auditoria; sobre a persistência ou não dos problemas; sobre a necessidade ou não de nova auditoria no objeto; e sobre a conversão dos benefícios potenciais em benefícios reais, observando, no que couber, as competências relativas à produção de relatórios de auditoria.

Produtos relacionados:

Relatórios de monitoramento parciais e final.

[CA 9 DOCUMENTAR O PROCESSO DE AUDITORIA: O auditor documenta o trabalho realizado em todas as etapas da auditoria de maneira a permitir que qualquer outro auditor experiente, sem uma conexão prévia com a auditoria, compreenda o processo, bem como armazena a documentação de forma organizada \(Ref. CAC 4.7, FAC 4.5, PAC 4.6\).](#)

Descrição: O auditor deve documentar a auditoria de acordo com as normas e padrões aplicáveis, com grau de detalhe suficiente para fornecer entendimento claro do trabalho

realizado e das conclusões alcançadas, de modo a assegurar a sua revisão e a manutenção das evidências obtidas. Deve também armazenar a documentação de forma organizada a ponto de facilitar sua recuperação por outros auditores sempre que necessário.

CA 9.1 Documenta o trabalho realizado para alcançar conclusão/opinião de auditoria.

Conhecimento/Habilidade a ser adquirido (a):

O auditor deve ser capaz de documentar, segundo as normas do Tribunal, os atos da auditoria, incluindo objetivo e escopo da auditoria, cronograma, estratégia global, avaliação do risco de auditoria, plano de auditoria, metodologia, instrumentos de coleta de dados, procedimentos executados, evidências obtidas e sua avaliação, comunicações com as entidades auditadas, comentários do gestor, versões preliminar e final do relatório. Deve detalhar os papéis de trabalho suficientemente, de forma que outros auditores, sem conhecimento prévio da auditoria, possam compreender o trabalho realizado, replicar os procedimentos de auditoria, conduzir o trabalho em etapas posteriores e revisar todo o trabalho realizado. O auditor deve ainda ser capaz de estabelecer sistema de indexação e de referências cruzadas entre o relatório de auditoria e os papéis de trabalho, sejam documentos em papel ou arquivos eletrônicos.

Produtos relacionados:

Papéis de trabalho organizados.

CA 9.2 Armazena os papéis de trabalho de forma a facilitar sua recuperação.

Conhecimento/Habilidade a ser adquirido (a):

O auditor deve ser capaz de manter a integridade e a custódia segura da informação, independentemente do meio físico em que esteja armazenada, de acordo com as normas do Tribunal. Deve ser capaz de classificar os papéis de trabalho em transitórios ou permanentes, de modo a estabelecer a documentação final dos trabalhos realizados, mantendo-os organizados de modo a facilitar sua recuperação por terceiros, observado o grau de confidencialidade de cada documento.

CA 10 CONTROLAR A QUALIDADE DA AUDITORIA: O auditor exerce o controle sobre o processo de auditoria de modo a que atenda as normas e padrões aplicáveis (Ref. CC 3.1, CAC 1.3, FAC 1.3, PAC 1.3).

Descrição: O auditor influencia a equipe para a correta aplicação de normas, padrões e técnicas de auditoria, bem como acompanha todo o processo revisando o trabalho realizado e apoiando a implementação de ação corretiva por parte da equipe.

CA 10.1 Influencia a equipe para a aplicação das normas e padrões ao processo de auditoria.

Conhecimento/Habilidade a ser adquirido (a):

O auditor deve ser capaz de descrever como normas e padrões de auditoria se aplicam a cada etapa do trabalho em um caso concreto e de sanar dúvidas da equipe relativas a essa aplicação recorrendo tanto à interpretação da norma quanto à apresentação de exemplos práticos.

Produtos relacionados:

Checklist de qualidade.

[CA 10.2 Influencia a equipe na seleção e aplicação de técnicas de auditoria.](#)

Conhecimento/Habilidade a ser adquirido (a):

O auditor deve ser capaz de descrever como uma ampla variedade de técnicas de auditoria são aplicadas a situações concretas, sejam técnicas de coleta ou de análise de dados, tanto na fase de planejamento quanto de execução da auditoria. Deve também ser capaz de sanar dúvidas da equipe relativas à aplicação das técnicas valendo-se da descrição de seus passos, da indicação de tutoriais e ferramentas, da apresentação de exemplos práticos e seus respectivos papéis de trabalho.

Produtos relacionados:

Procedimentos de auditoria descritos na matriz de planejamento; papéis de trabalho de coleta e análise de informações.

[CA 10.3 Revisa o trabalho de auditoria da equipe a fim de garantir a qualidade da documentação e do relatório de auditoria de acordo com as normas e padrões aplicáveis.](#)

Conhecimento/Habilidade a ser adquirido (a):

O auditor deve ser capaz de revisar a documentação produzida ao longo da auditoria e oferecer feedback tempestivo para que a equipe possa avançar no trabalho e promover as correções quando esse for o caso. Também deve ser capaz de realizar revisão cuidadosa dos relatórios preliminar e final de auditoria a fim de assegurar que cumpre com as normas e padrões aplicáveis e de oferecer feedback preciso e tempestivo para que a equipe possa promover os ajustes que se fizerem necessários.

Produtos relacionados:

Registros das revisões promovidas na documentação e nos relatórios de auditoria; relatórios preliminar e final de auditoria.

[CA 11 GERENCIAR RISCOS DA AUDITORIA: O auditor gerencia ativamente o risco de auditoria ao longo de todo o processo visando reduzi-lo a um nível aceitável \(Ref. CAC 3, FAC 3, PAC 3, PAC 3.3\).](#)

Descrição: O auditor deve identificar, avaliar e tratar os riscos que podem impactar a realização bem-sucedida da auditoria de modo a evitar o desenvolvimento de achados, conclusões e recomendações incorretos ou incompletos, fornecendo informações desequilibradas ou que não agreguem valor aos usuários previstos.

[CA 11.1 Avalia o risco de auditoria em não relatar não conformidade material, incluindo casos de atos ilegais, fraude, abuso ou desperdício, bem como de obter conclusões incorretas ou incompletas, fornecer informações tendenciosas ou deixar de agregar valor \(Ref. CAC 3.1, FAC 3.2\).](#)

Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:

O auditor deve ser capaz de identificar e avaliar riscos que possam comprometer a

emissão de relatório apropriado às circunstâncias da auditoria de modo a fornecer as-
seguração sobre a confiabilidade e relevância das informações transmitidas aos usuá-
rios. Deve ser capaz de distinguir os riscos gerais, comuns a todo trabalho de auditoria,
dos riscos específicos associados ao objeto.

Produtos relacionados:

Inventário dos riscos gerais e específicos da auditoria.

**CA 11.2 Desenvolve e implementa estratégias para reduzir o risco de auditoria a um
nível aceitável (Ref. CAC 3.2, FAC 3.3).**

Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:

O auditor deve ser capaz de propor medidas adequadas para mitigar os riscos gerais e
específicos significativos identificados, bem como monitorar o risco da auditoria e as
estratégias de mitigação durante todo o trabalho. Deve ser capaz de buscar medidas
usuais para mitigação de riscos gerais, bem como o desenvolvimento de procedimentos
de auditoria apropriados aos riscos específicos associados ao objeto. O auditor deve ser
capaz de realizar isso aplicando uma abordagem de gestão de riscos.

Produtos relacionados:

Plano de tratamento dos riscos gerais e específicos da auditoria.

**CA 12 APOIAR A ATIVIDADE JURISDICIONAL DO TRIBUNAL: O auditor elabora peças e
instrui processos que dão suporte à atividade jurisdicional do Tribunal (Ref. CC 5).**

Descrição: O auditor atua, no âmbito das auditorias, para que o Tribunal possa decidir
sobre a aplicação e gestão de recursos públicos federais, não apenas elaborando relató-
rio de auditoria e fundamentando propostas de responsabilização, como também ela-
borando representações e propostas de medidas cautelares acerca de fatos que possam
acarretar dano ao erário ou ao desempenho da administração pública.

**CA 12.1 Elabora representações, com base em elementos concretos e convincentes,
acerca de fatos identificados no curso da auditoria que podem resultar em dano ao erá-
rio ou irregularidade grave.**

Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:

O auditor deve ser capaz de distinguir possíveis irregularidades no curso da auditoria
que estejam fora do escopo do trabalho e que devem ser levadas ao conhecimento do
relator, bem como deve ser capaz de relatá-las por meio de representação apresen-
tando elementos concretos e convincentes que permitam a tomada de decisão funda-
mentada por parte do Tribunal acerca do melhor curso de ação para tratar os fatos re-
portados.

Produtos relacionados:

Representação.

CA 12.2 Elabora tempestivamente propostas de adoção de medidas cautelares sempre que identificadas situações que exijam uma pronta atuação do Tribunal, de modo a evitar a ocorrência de danos de difícil reparação.

Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:

O auditor deve ser capaz de verificar se a situação encontrada no curso de auditoria enquadra-se nas hipóteses regimentais para adoção de medida cautelar e de elaborar proposta que apresente os fundamentos e as condições de manutenção da medida cautelar, bem como de analisar a oitiva das partes.

Produtos relacionados:

Proposta de adoção de medida cautelar.

CA 12.3 Instrui processos que envolvem responsabilização de forma precisa, identificando a irregularidade cometida, a norma infringida, o responsável pela prática do ato, a conduta e o nexo causal entre a conduta e o dano produzido, e reunindo todos os documentos que dão suporte à identificação do responsável.

Conhecimentos/Habilidades a serem adquiridos:

O auditor deve ser capaz de aplicar, com correção e clareza, a teoria, a jurisprudência e as normas internas na identificação das responsabilidades de agentes públicos e privados envolvidos em irregularidades na utilização de recursos públicos. Deve identificar a prática de ato irregular, a norma pública infringida, o responsável, a conduta, a existência de dolo ou culpa, e o nexo causal entre conduta e dano. Deve ser capaz de aplicar a Teoria de Responsabilização de maneira adequada, especialmente nas áreas de licitação, contratos, convênios e pessoal.

Produtos relacionados:

Proposta de responsabilização.

ORDEM DE SERVIÇO CONJUNTA SEGECEX-SEGEPRES Nº 02, DE 3 DE JUNHO DE 2020.

Institui grupo de trabalho para elaborar trajetória de desenvolvimento profissional em auditoria do setor público para as modalidades auditoria de conformidade e auditoria operacional.

O SECRETÁRIO-GERAL DE CONTROLE EXTERNO e o SECRETÁRIO-GERAL DA PRESIDÊNCIA, no uso das atribuições que lhes conferem, respectivamente, o inciso I do art. 31, e o inciso VI do art. 8º da Resolução-TCU nº 305, de 28 de dezembro de 2018;

considerando que a política de gestão de pessoas do TCU foi instituída pela Resolução-TCU nº 187, de 5 de abril de 2006, com o objetivo de estimular o desenvolvimento de profissionais competentes e motivados para exercer suas responsabilidades, bem como comprometidos com a efetividade do controle externo e com a melhoria da gestão pública; e

considerando as disposições do inciso I do art. 38 da Lei nº 8.443, de 16 de julho de 1992 (Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União), e do inciso II do art. 1º do Regimento Interno do TCU, alterado pela Resolução-TCU nº 246, de 30 de novembro de 2011, que estabelecem a competência desta Corte para realizar auditorias nas unidades administrativas dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário e demais órgãos e entidades sujeitos à sua jurisdição, resolvem:

Art. 1º Fica instituído grupo de trabalho para, até o dia 17 de julho de 2020, elaborar trajetória de desenvolvimento profissional em auditoria do setor público para as modalidades auditoria de conformidade e auditoria operacional.

Art. 2º Integram o grupo de trabalho a que se refere esta ordem de serviço, sob a coordenação do primeiro, os seguintes servidores:

I - Salvatore Palumbo, matrícula 3154-2, lotado na Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec);

II - Antônio França da Costa, matrícula 4589-6, lotado na Secretaria de Controle Externo do Desenvolvimento Econômico (SecexDesenvolvimento);

III - José Arimathea Valente Neto, matrícula 7660-0, lotado na Secretaria de Controle Externo da Educação (SecexEducação);

IV - Leonard Renne Guimarães Lapa, matrícula 5100-4, lotado no Instituto Serzedello Corrêa (ISC); e

V - Tiago Modesto Carneiro Costa, matrícula 6583-8, lotado na Secretaria do TCU no Estado do Mato Grosso do Sul (SEC-MS).

Parágrafo único. A participação dos servidores no grupo de trabalho será efetuada em regime parcial de dedicação, sem prejuízo do exercício das respectivas atribuições.

Art. 3º O trabalho será supervisionado pelo diretor de Auditoria e Contas Anuais da Semec, Antônio Alves de Carvalho Neto, matrícula 5657-0, e deve contemplar, no mínimo, os seguintes produtos:

I - desenho da trajetória profissional com a caracterização de cada um de seus níveis indicando competências técnicas e pessoais requeridas, bem como requisitos de avanço entre níveis; e

II - especificação de cada competência da trajetória discriminando conhecimentos, habilidades e comportamentos cujo domínio tornam viável a expressão da competência pelo auditor.

Art. 4º Os produtos elaborados serão submetidos à apreciação da Secretaria-Geral de Controle Externo até o término do período estipulado no art. 1º.

Art. 5º Esta ordem de serviço entra em vigor na data da sua publicação.

PAULO ROBERTO WIECHERS MARTINS

MAURÍCIO DE ALBUQUERQUE WANDERLEY