

**INSTITUTO SERZEDÉLO CORREA
ESPECIALIZAÇÃO EM AUDITORIA INTERNA E CONTROLE
GOVERNAMENTAL**

JOSÉ MARCELO CASTRO DE CARVALHO

**SUPERVISÃO E COORDENAÇÃO: IMPACTOS NA QUALIDADE DOS
TRABALHOS DE AUDITORIA DA CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO**

BRASÍLIA

2009

JOSÉ MARCELO CASTRO DE CARVALHO

**SUPERVISÃO E COORDENAÇÃO:
IMPACTOS NA QUALIDADE DOS TRABALHOS DE AUDITORIA DA
CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO**

Trabalho monográfico apresentado ao Instituto Serzedêlo Correa como requisito para obtenção do grau de Especialista em Auditoria Interna e Controle Governamental.

ORIENTADOR: PROF. CÉSAR MÁRMORE RIOS MOTA.

Brasília, 2009

Autorização

Autorizo a divulgação do texto completo no sítio da Câmara dos Deputados, da TCU, da AGU e da CGU a reprodução total ou parcial, exclusivamente, para fins acadêmicos e científicos.

Assinatura: _____

Data: ____/____/____

Carvalho, José Marcelo Castro de.

Supervisão e coordenação [manuscrito] : impactos na qualidade dos trabalhos de auditoria da Controladoria-Geral da União / José Marcelo Castro de Carvalho. -- 2009.
77 f.

Orientador: César Mármore Rios Mota

Impresso por computador.

Monografia (especialização) – Escola da AGU, da Advocacia-Geral da União, Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor), da Câmara dos Deputados, Secretaria Federal de Controle Interno (SFC), da Controladoria Geral da União e Instituto Serzedello Corrêa (ISC), do Tribunal de Contas da União, Curso de Especialização em Auditoria Interna e Controle Governamental, 2009.

1. Brasil. Controladoria-Geral da União (CGU). 2. Controle interno, Brasil. 3. Auditoria, controle de qualidade, Brasil. 4. Auditor, poderes e atribuições, Brasil. I. Título.

CDU 336.126.5(81)

Supervisão e Coordenação: Impactos na qualidade dos trabalhos de Auditoria da Controladoria-Geral da União

Monografia – Curso de Especialização em Auditoria Interna e Controle Governamental do Instituto Serzedelo Corrêa do Tribunal de Contas da União – 2º Semestre de 2009.

Aluno: José Marcelo Castro de Carvalho

Banca Examinadora:

César Mármore Rios Mota

Francisco Eduardo de Holanda Bessa

Brasília, de 2009.

Para os meus filhos, Dandara, Bruno e Eduardo,
Que me fazem desejar um mundo melhor.

Para a minha Ana,
Que me ensina a ser uma pessoa melhor.

Para a minha mãe,
Que me mostrou que nada é impossível com fé e perseverança.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por minha vida,

À minha família, pelo amor, carinho e apoio,

Ao Professor César Mármore Rios Mota, pela dedicação ao orientar e sua sincera amizade.

Aos professores da especialização, pela atenção e profissionalismo.

Aos colegas da CGU, pela ajuda e compreensão em minha segunda casa.

Aos colegas da especialização, pelo entusiasmo.

A todos os colegas que contribuíram com a pesquisa, dedicando seu tempo para que a qualidade seja uma constante em nossa organização.

*"A qualidade nunca se obtém por acaso;
ela é sempre o resultado do esforço inteligente."*

(John Ruskin)

RESUMO

Para a realização de trabalhos de auditoria faz-se necessária a adoção de mecanismos eficientes de verificação da qualidade do produto produzido. Para tanto, durante o trabalho devem ser adotadas técnicas que permitam a identificação clara do objetivo de cada trabalho, ferramentas que monitorem os trabalhos concomitantemente à sua realização e um procedimento consistente para aprovação e homologação do resultado alcançado. O objetivo do presente estudo é a verificação da atuação dos supervisores e coordenadores de equipes de auditoria na Controladoria-Geral da União, se esses possuem domínio de suas atividades e se existem ferramentas institucionais que auxiliem tais atividades. Para a compreensão da corrente necessidade de qualidade nos trabalhos de auditoria, buscou-se a evolução histórica da auditoria e o desenvolvimento da auditoria governamental realizada pela Controladoria-Geral da União. Buscou-se, ainda, identificar quais medidas são adotadas para avaliação e controle da qualidade em outras instituições que realizam trabalhos de auditoria. Foram abordados ainda os trabalhos realizados pela Secretaria Federal de Controle Interno para mapeamento da qualidade e seus principais resultados. Isto posto, foi procedida uma pesquisa qualitativa com os servidores da Controladoria-Geral da União que subsidiou a elaboração de uma pesquisa quantitativa com supervisores e coordenadores designados para trabalhos de auditoria nos últimos 12 meses.

Palavras-chave: Supervisão, Coordenação, Controle de Qualidade, Auditoria.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Avaliação dos supervisores quanto à participação da equipe no planejamento.....	34
Figura 2	Avaliação dos coordenadores quanto à participação da equipe no planejamento.....	34
Figura 3	Avaliação dos supervisores quanto à participação dos coordenadores no planejamento.....	35
Figura 4	Avaliação dos supervisores quanto à capacidade técnica dos coordenadores.....	36
Figura 5	Participação na escolha do coordenador da equipe.....	36
Figura 6	Avaliação dos coordenadores em relação à capacidade técnica das equipes.....	37
Figura 7	Avaliação dos supervisores em relação à capacidade técnica das equipes.....	38
Figura 8	Avaliação dos supervisores em relação às ferramentas de planejamento.....	39
Figura 9	Avaliação dos coordenadores em relação às ferramentas de planejamento.....	39
Figura 10	Avaliação dos supervisores em relação ao tempo disponível para planejamento.....	40
Figura 11	Avaliação dos coordenadores em relação ao tempo disponível para planejamento.....	41
Figura 12	Avaliação dos coordenadores em relação à qualidade do planejamento	42

Figura 13	Avaliação dos supervisores em relação à qualidade do planejamento...	42
Figura 14	Avaliação da participação do coordenador como executor de exames na auditoria.....	43
Figura 15	Avaliação dos coordenadores quanto à adequabilidade das ferramentas para coordenação dos trabalhos.....	44
Figura 16	Utilização de reuniões para monitoramento das equipes de auditoria....	45
Figura 17	Forma de comunicação do supervisor com as equipes de auditoria.....	46
Figura 18	Avaliação dos supervisores em relação ao tempo disponível para execução.....	46
Figura 19	Avaliação dos coordenadores em relação ao tempo disponível para execução.....	47
Figura 20	Avaliação dos supervisores quanto à relevância dos achados.....	47
Figura 21	Avaliação dos coordenadores quanto à relevância dos achados.....	48
Figura 22	Avaliação dos supervisores em relação aos resultados da auditoria.....	48
Figura 23	Avaliação dos coordenadores em relação aos resultados da auditoria...	48
Figura 24	Principais fragilidades das ferramentas indicadas pelos coordenadores	49
Figura 25	Avaliação dos supervisores quanto à forma de apresentação dos relatórios.....	50
Figura 26	Avaliação dos coordenadores quanto à forma de apresentação dos relatórios.....	50
Figura 27	Autoavaliação dos coordenadores quanto à suficiência do seu conhecimento técnico.....	51

Figura 28	Autoavaliação dos coordenadores quanto à capacidade gerencial.....	51
Figura 29	Autoavaliação dos supervisores quanto à suficiência do seu conhecimento técnico.....	52
Figura 30	Autoavaliação dos supervisores quanto à capacidade gerencial.....	52

LISTA DE SÍMBOLOS E ABREVIATURAS

- ATIVA – Sistema de Informação do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal
- CFC – Conselho Federal de Contabilidade;
- CGU – Controladoria-Geral da União;
- CISSET - Secretarias de Controle Interno;
- CVM – Comissão de Valores Mobiliários;
- DW SIAPE - Informações Gerenciais sobre Recursos Humanos
- DW SIASG - Informações Gerenciais sobre Compras Governamentais
- EUA – Estados Unidos da América;
- GAGAS - Generally Accepted Government Auditing Standards - “*Yellow Book*”
- IBAI - Instituto Brasileiro dos Auditores Independentes
- IBRACON – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil
- ICPB - Instituto dos Contadores Públicos do Brasil
- ICPSP - Instituto dos Contadores Públicos de São Paulo
- INGECOR - Comissão de Coordenação das Inspetorias–Gerais de Finanças
- INTERCON - Comissão de Coordenação do Controle Interno
- INTOSAI - International Organization of Supreme Audit Institutions
- SAEAC - Sistema de Apoio às Ações de Controle
- SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
- SIAFI Gerencial – Extrator do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
- SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
- SIASG - Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais
- SFC – Secretaria Federal de Controle Interno
- TCU – Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	14
1. Evolução histórica da Auditoria	16
1.1 Origens da Auditoria	16
1.2 Auditoria Governamental no Brasil.....	17
2 Metodologia empregada para controle da qualidade na CGU.....	21
2.1 Controle de qualidade em outras instituições	22
2.2 Resultados de estudos acerca da qualidade dos trabalhos de auditoria na CGU.....	24
3. Estudos efetuados	28
3.1 <i>Workshop</i> sobre Supervisão e Coordenação.....	28
3.2 Pesquisas com os coordenadores e supervisores	32
3.2.1 Planejamento dos trabalhos de auditoria	33
3.2.2 Execução dos trabalhos de campo	41
3.2.3 Elaboração do relatório de auditoria.....	47
3.2.4 Autoavaliação do desempenho	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
APÊNDICE A: LISTA DAS FRAGILIDADES ANALISADAS PELO GRUPO DE TRABALHO DA ORDEM DE SERVIÇO SFC Nº 124/2007	58
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AOS SUPERVISORES.....	62
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AOS COORDENADORES DE EQUIPE.....	70

INTRODUÇÃO

O alcance dos objetivos de qualquer trabalho está diretamente relacionado à qualidade dos resultados apresentados. Por isso, é crescente o número de técnicas que visam à melhoria da estrutura e do conteúdo dos mais variados tipos de textos produzidos na sociedade contemporânea.

O setor público, por sua vez, tem estimulado a realização de estudos que propõem mudanças qualitativas em procedimentos administrativos. A utilização de novos conceitos e técnicas tem contribuído para o reconhecimento dos serviços prestados pela Administração Pública.

Nesse cenário, as entidades governamentais tiveram suas estruturas adequadas às demandas de uma sociedade cada vez mais participativa. As atribuições dos servidores públicos passaram a ser estabelecidas em observância à missão de suas respectivas unidades organizacionais.

Dessa forma, a Administração Pública implantou a necessidade de monitoramento dos trabalhos produzidos nos setores responsáveis pelo cumprimento de meta institucional. A revisão permanente de tarefas realizadas por agentes públicos contribui para eficiência desse setor.

Assim, especificamente tratando de auditoria pública, ressalta-se o papel da coordenação e supervisão dos trabalhos auditoriais. A observância ao planejamento, a realização dos procedimentos pré-estabelecidos e a elaboração dos achados de auditoria em consonância com o escopo definido evidenciam o desempenho qualitativo de toda a equipe.

Por outro lado, o acompanhamento inadequado dos trabalhos de auditoria certamente resultará na aprovação de contas de agentes públicos desqualificados, validando resultados contrários aos interesses da coletividade. Falhas nos relatos auditoriais são utilizadas em favor desses pseudo gestores governamentais, além de expor a imagem da organização perante a sociedade.

O reconhecimento dos trabalhos da Controladoria-Geral da União perante a sociedade é perceptível, dada a quantidade de notícias veiculadas na mídia. Naturalmente, surgem questionamentos quanto à ocorrência de equívocos nos apontamentos. Todavia, as

críticas apresentadas devem ser encaradas, na medida do possível, como uma oportunidade de evolução.

A avaliação da qualidade de trabalhos de auditoria deve abarcar, além do exame e da forma de apresentação dos trabalhos, a abrangência do conteúdo dos trabalhos realizados. A definição do escopo deverá otimizar a relação resultado esperado versus esforço empregado em contraponto com as principais atividades da unidade auditada. Também merece análise a relevância do assunto a ser tratado em relação aos interesses da sociedade e dos dirigentes do Poder Executivo.

Com essas medidas, busca-se evitar avaliações negativas dos resultados alcançados ao final de todo o processo auditorial. Várias dessas falhas podem ser eliminadas: falta de clareza nos objetivos dos trabalhos e na definição das responsabilidades pelas várias etapas do processo de trabalho, deficiências no planejamento, equipes desprovidas de capacitação técnica, ausência de acompanhamento eficiente dos trabalhos. Em vários casos, tais fatores indesejados ocorrem simultaneamente, elevando ainda mais o grau de insatisfação da equipe de auditoria e dos gestores públicos que são alvos desses trabalhos.

O presente estudo encontra-se estruturado da seguinte forma:

1) O capítulo 1 trata da evolução histórica da auditoria e do desenvolvimento da auditoria governamental atualmente desempenhada pela Controladoria-Geral da União - CGU.

2) O capítulo 2 aborda a metodologia empregada pela CGU, bem como o processo de avaliação e controle da qualidade de trabalhos de auditoria em outras instituições. Apresenta os resultados de trabalhos realizados pela Secretaria Federal de Controle Interno para mapeamento da qualidade e seus principais resultados.

3) O capítulo 3 trata da apresentação dos resultados dos trabalhos de pesquisa, contendo uma pesquisa qualitativa com os servidores da Controladoria-Geral da União que subsidiou a elaboração de uma pesquisa quantitativa com supervisores e coordenadores designados para trabalhos de auditoria nos últimos 12 meses.

1. Evolução histórica da Auditoria

1.1 Origens da Auditoria

Segundo Attie (1998, p. 27) a contabilidade foi a primeira disciplina desenvolvida para auxiliar e informar ao administrador e a auditoria, uma especialização capaz de oferecer a credibilidade das informações prestadas pela contabilidade.

Sá (2002, p. 21) informa que existem provas arqueológicas que demonstram que a função de auditoria é exercida a mais de 4.500 A.C. pelos sumérios e que normas de auditoria foram inseridas no livro *Arthasastra*, de *Kautilya*, na Índia, ainda no período antes de Cristo.

Informa, ainda, o citado autor que notadamente durante o império romano, a auditoria patrimonial e tributária alcançou destaque dada a vastidão territorial do império, bem como a complexidade de suas escritas contábeis. Na Idade Média foram criadas associações profissionais com a competência de realizar as funções de auditoria, dentre elas os Conselhos Londrinos (1310), o Tribunal de Contas de Paris (1640), o *Collegio dei Raxonatti* (1581) em Veneza e a *Academia dei Ragionieri* (1658) em Milão e Bolonha. Com a Revolução Industrial a auditoria prosperou com a criação de grandes empresas fabris, sendo que a Inglaterra em 1845 instituiu o *Railway Companies Consolidation Act*, que obrigava a verificação anual dos balanços por auditores.

Para disciplinar e moralizar o exercício da auditoria surgem as primeiras associações profissionais com tal fim, *The Edinburgh Society of Accountants* (1854) e *The Glasgow Institute of Accountants and Actuaries* (1854) que posteriormente deram origem ao *Institute of Chartered Accountants in England e Wales*.

Esse modelo de regulação também passou a existir nos Estados Unidos da América do Norte com a fundação da *American Association of Public Accountants* em 1887 e inovando com a publicação de regulamentos técnicos pelo *American Institute of Accountants* em 1939.

No Brasil, a autorregulamentação aconteceu quando criado o Instituto dos Contadores Públicos de São Paulo (ICPSP) em 1957, que se transformaria depois no Instituto dos Contadores Públicos do Brasil (ICPB). Em 1968 surgiu o Instituto Brasileiro

dos Auditores Independentes. O IBAI e o ICPB deram origem ao Instituto dos Auditores Independentes do Brasil em 1971, que atualmente possui a sigla IBRACON.

Em 1976, foi criada a Comissão de Valores Mobiliários – CVM. Dentre suas atribuições, destaca-se o registro dos auditores responsáveis pela avaliação das demonstrações financeiras de companhias abertas e das instituições, sociedades ou empresas que integram o sistema de distribuição e intermediação de valores mobiliários, conforme a Lei nº 6.385/1976.

O Conselho Federal de Contabilidade – CFC foi criado em 1946, na era Vargas, sendo responsável por fiscalizar os profissionais que possuíam atribuições de contador e guarda livros. Em 1972 analisou, revisou e aprovou as Normas e os Procedimentos de Auditoria elaborados pelo IBRACON, conforme a Resolução CFC nº 321/1972. Essa, por sua vez, sofreu alterações até culminar na redação atual, a NBC T 11 Auditoria independente de demonstrações contábeis, que abarca em seu compêndio a NBC T 11.8 Supervisão e Controle de Qualidade.

Essa última NBC complementa, portanto, o que estabelece a Instrução CVM nº 308/1999, que dispõe sobre a necessidade da implementação de um programa interno de controle de qualidade, bem como de os auditores independentes se submeterem, a cada quatro anos, a uma avaliação externa promovida por outro auditor independente (art. 32 e 33).

1.2 Auditoria Governamental no Brasil

No âmbito governamental, no que diz respeito à atribuição de se avaliar os atos praticados pelos gestores públicos, excluindo, portanto, o trabalho relacionado à arrecadação tributária, como relata Castro (2008, p. 92), foi criada a Contadoria Geral da República em 1921, após a impossibilidade em 1914 de contratações de operações de créditos com banqueiros ingleses devido à ausência de garantias, haja vista a inexistência de um sistema contábil estruturado. No ano seguinte, foram instituídos o Código de Contabilidade Pública e o Regulamento Geral de Contabilidade Pública.

O Sistema de Controle Interno do Poder Executivo, atualmente em vigor, decorreu da organização das inspetorias, criadas por intermédio do Decreto-Lei nº 200, de 25/02/1967, conforme se segue:

“Art. 22. Haverá na estrutura de cada Ministério Civil os seguintes Órgãos Centrais:

I – Órgãos Centrais de planejamento, coordenação e controle financeiro. (...)

Art. 23. Os órgãos a que se refere o item I do art. 22, têm a incumbência de assessorar diretamente o Ministro de Estado e, por força de suas atribuições, em nome e sob a direção do Ministro, realizar estudos para formulação de diretrizes e desempenhar funções de planejamento, orçamento, orientação, coordenação, inspeção e controle financeiro, desdobrando-se em:

I – Uma Secretaria Geral.

II – Uma Inspeção Geral de Finanças

Art. 23 (...)

§ 2º A Inspeção Geral de Finanças, que será dirigida por um Inspetor-Geral, integra, como órgão setorial, os sistemas de administração financeira, contabilidade e auditoria, superintendendo o exercício dessas funções no âmbito do Ministério e cooperação com a Secretaria Geral no acompanhamento da execução do programa e do orçamento.”

Para padronizar e organizar o trabalho das inspetorias, ainda no mesmo ano, foi instituída a Comissão de Coordenação das Inspeções-Gerais de Finanças mediante o Decreto nº 64.777, de 03/07/1969, *in verbis*:

“Institui a Comissão de Coordenação das Inspeções-Gerais de Finanças. (...)

Art. 2º A INGECOR terá por finalidade coordenar os assuntos relativos às atividades dos sistemas de administração financeira, contabilidade e auditoria e funcionará junto à Inspeção-Geral de Finanças do Ministério da Fazenda.”

As inspeções foram transformadas em Secretarias de Controle Interno – CISET, consoante o Decreto nº 84.362, de 31/12/1979:

“Art. 1º - As Inspeções-Gerais de Finanças, diretamente subordinadas aos Ministros de Estado, passam a denominar-se Secretarias de Controle Interno e têm por finalidade: (...)

Art. 2º - As Secretarias de Controle Interno dos Ministérios e Órgãos de competência equivalente junto à Presidência da República organizar-se-ão em:

- 1. Secretaria de Administração Financeira;*
- 2. Secretaria de Contabilidade;*
- 3. Secretaria de Processamento de Dados;*
- 4. Delegacia Regional de Contabilidade e Finanças no Distrito Federal;*
- 5. Divisão de Apoio Administrativo. (...)*

Art. 10 – O Órgão central dos sistemas de administração financeira, contabilidade e auditoria denominar-se-á Secretaria Central de Controle Interno e se subordinará diretamente ao Ministro-Chefe da Secretaria de Planejamento da Presidência da República.

Art. 11 – A Secretaria Central de Controle Interno: (...)

II – executará em caráter exclusivo a atividade de auditoria contábil e de programas, tanto dos órgãos da administração direta quanto de entidades da administração indireta, sem prejuízo da supervisão ministerial; (...)

Art. 13 – A Comissão de Coordenação das Inspetorias – Gerais de Finanças – INGECOR, sob nova composição e estrutura, passa a denominar-se Comissão de Coordenação do Controle Interno – INTERCON.”

Em 1986, houve a reformulação do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal mediante a edição do Decreto nº 93.874, de 23/12/1986:

“Dispõe sobre os Sistemas de Administração Financeira, Contabilidade e Auditoria, e de Programação Financeira, organiza o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo, e dá outras providências.

Art. 1º O Sistema de Administração Financeira, Contabilidade e Auditoria, constituído de acordo com o Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, e o Sistema de Programação Financeira, instituído pelo Decreto nº 64.441, de 30 de abril de 1969, compõem o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo, com as finalidades, organização, composição e competências estabelecidas neste decreto. (...)

Art. 13. Integram o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo a Secretaria do Tesouro Nacional, como órgão central, as Secretarias de Controle Interno dos Ministérios e as unidades de competência equivalente, como órgãos setoriais.”

A Lei nº 10.180, de 06/02/2001, regulamentada pelo Decreto nº 3591, de 06/09/2000, desvinculou o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo da Administração Financeira e da Contabilidade, em cumprimento ao que estabelece a Carta Magna/88 em seu art. 74:

“Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. (...)

TÍTULO V

DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO DO PODER EXECUTIVO FEDERAL

CAPÍTULO I

DAS FINALIDADES

Art. 19. O Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal visa à avaliação da ação governamental e da gestão dos administradores públicos federais, por intermédio da fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, e a apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional. (...)

Art. 22. Integram o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal:

I – a Secretaria Federal de Controle Interno, como órgão central:

II – órgãos setoriais.

§ 1º A área de atuação do órgão central do Sistema abrange todos os órgãos do Poder Executivo Federal, excetuados aqueles indicados no parágrafo seguinte.

§ 2º Os órgãos setoriais são aqueles de controle interno que integram a estrutura do Ministério das Relações Exteriores, do Ministério da Defesa, da Advocacia-Geral da União e da Casa Civil.”

Surge, então, a primeira tentativa de se ampliar a independência do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo, transferindo-o para a Casa Civil da Presidência da República, resultado dos estudos de um Grupo de Trabalho Interministerial criado pelo Decreto s/nº de 15/10/2001. Todavia, essa transferência somente foi efetivada pelo Decreto nº 4.113, de 05/02/2002:

*“Transfere da estrutura do Ministério da Fazenda para a da Casa Civil da Presidência da República a Secretaria Federal de Controle Interno e a Comissão de Coordenação de Controle Interno, e dá outras providências
Art. 1º Ficam transferidas da estrutura do Ministério da Fazenda para a da Casa Civil da Presidência da República a Secretaria Federal de Controle Interno, órgão central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e a Comissão de Coordenação de Controle Interno.”*

Essa transferência deu impulso à incorporação da Secretaria Federal de Controle Interno – SFC pela Corregedoria-Geral da União, efetivada pelo Decreto nº 4177, de 28/03/2002, o que permitiu maior importância e visibilidade para esse órgão de controle interno, conforme se segue:

*“Transfere para a Corregedoria-Geral da União as competências e as unidades administrativas da Casa Civil da Presidência da República e do Ministério da Justiça que especifica e dá outras providências. (...)
Art. 1º Ficam transferidas da estrutura da Casa Civil da Presidência da República para a da Corregedoria-Geral da União a Secretaria Federal de Controle Interno e a Comissão de Coordenação de Controle Interno.”*

Configurando a situação atual, temos a Corregedoria-Geral da União sendo transformada em Controladoria-Geral da União, passando a ser o órgão central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo, consoante o Decreto nº 4.304, de 16/07/2002:

*“Altera dispositivos do Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000, que dispõe sobre o sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e dá outras providências.
Art. 8º (...)
I – a Controladoria-Geral da União, como Órgão Central, incumbido da orientação normativa e da supervisão técnica dos órgãos que compõem o Sistema; (...).
§ 1º A Secretaria Federal de Controle Interno desempenhará as funções operacionais de competência do Órgão Central do Sistema, na forma definida no regimento interno, além das atividades de controle interno de todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, excetuados aqueles jurisdicionados aos órgãos setoriais constantes do inciso II.”*

2 Metodologia empregada para controle da qualidade na CGU

A Instrução Normativa SFC nº 01, de 06 de abril de 2001, definiu diretrizes, princípios, conceitos e aprovou normas técnicas para a atuação do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, mediante a instituição do Manual do Sistema de Controle Interno. Tal instrumento regulou, desde então, a execução das ações de controle no âmbito da Controladoria-Geral da União, não obstante terem sido editadas normas complementares ou específicas, tal como a Portaria SFC nº 396, de 17 de fevereiro de 2009 que dispôs sobre orientações às Diretorias da SFC e às Unidades Regionais da CGU quanto aos procedimentos de auditoria anual de contas do exercício de 2008.

A citada IN SFC nº 01/2001 disciplinou que toda a atividade do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal deve ser supervisionada pela chefia ou por servidor a quem essa função for formalmente delegada. A responsabilidade de supervisão compete ao titular da Unidade do Sistema de Controle Interno e, havendo delegação, devem ser estabelecidos mecanismos e procedimentos adequados para se avaliar a atuação dos supervisores, assegurando-se de que esses possuam conhecimentos técnicos e capacidade profissional suficientes ao fiel cumprimento às atribuições que lhes são conferidas.

A intensidade da supervisão deve ser proporcional ao conhecimento e à capacidade profissional dos membros da equipe, ao grau de dificuldade previsível dos trabalhos e ao alcance de prováveis impropriedades ou irregularidades a serem detectadas no órgão ou entidade examinada. Compete ao supervisor instruir e dirigir, adequadamente, seus subordinados, no que tange à execução dos trabalhos e ao cumprimento das ordens de serviço, devendo, ainda, contribuir para o desenvolvimento dos conhecimentos e da capacidade profissional da sua equipe.

Não menos importante, a figura do coordenador mantém-se em constante evolução, sendo que atualmente encontra-se disciplinada na Portaria SFC nº 396/2009, tendo como competência o acompanhamento e facilitação da execução dos procedimentos, da aplicação dos exames e testes, da elaboração do relatório de auditoria, da emissão de

solicitações e notas de auditoria, bem como da interlocução com os dirigentes das unidades jurisdicionadas.

Distinguem-se pelo grau de envolvimento em relação execução do trabalho, sendo que o coordenador atua constantemente com a equipe, enquanto o supervisor realiza intervenções pontuais.

Tais institutos – supervisão e coordenação - têm como finalidades básicas a busca da qualidade nos trabalhos realizados, a minimização de riscos quanto ao não cumprimento do programa de auditoria estabelecido na Ordem de Serviço, esclarecimento à equipe quanto aos entendimentos exarados pela CGU e a melhoria do alcance dos resultados pretendidos.

Existem atualmente documentos obrigatórios na auditoria que formalizam o cumprimento dessas atribuições, como o formulário de planejamento dos trabalhos com distribuição de tarefas para os membros da equipe, as solicitações de auditoria, as notas de auditoria e o termo de encerramento dos trabalhos de campo, onde são registrados os principais achados de auditoria identificados.

2.1 Controle de qualidade em outras instituições

A preocupação com a qualidade dos trabalhos produzidos é uma questão comum às instituições de outras nações que realizam auditorias. A *International Organization of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI) - Organização Internacional de Instituições Superiores de Auditoria, instituição que congrega 188 países para promover o intercâmbio de informações e de experiências das entidades participantes, da qual o Tribunal de Contas da União – TCU participa, disciplina em seu Capítulo 3, item 123:

“123. As normas de procedimento na execução da auditoria pública aplicáveis a todos os tipos de auditorias são:

(a) O auditor deve planejar suas auditorias com o objetivo de garantir que sejam de alta qualidade, bem como, executadas de forma econômica, eficiente, eficaz e oportuna;

(b) O trabalho do pessoal encarregado da auditoria, em todos os seus níveis e fases, deve ser adequadamente supervisionado durante sua execução e um funcionário hierarquicamente superior deve revisar a documentação obtida;”

Essa preocupação de que haja um elevado grau de comprometimento por todos na organização de auditoria decorre da necessidade de oferecer um maior grau de confiabilidade e segurança ao auditado e a todos que necessitam de informações precisas sobre o desempenho da entidade auditada, em especial aos dirigentes, conselhos de administração e sociedade.

Tal expectativa não difere, portanto, do que estabelecem os Padrões de Auditoria Governamental Geralmente Aceitos (*Generally Accepted Government Auditing Standards* - GAGAS ou *Yellow Book*) emitidos e aprovados pelo Controlador Geral dos Estados Unidos da América. Em seu Capítulo *Quality Control and Assurance*, está prevista a necessidade de implantação de um sistema interno de qualidade e de revisão pelos pares a cada 3 anos. Ressalta-se que esse sistema de qualidade deve adotar medidas para verificar se os procedimentos internos guardam relação com as normas aplicáveis que regem auditoria e se os mesmos estão sendo cumpridos em sua totalidade.

O GAGAS ainda observa a necessidade de se atentar quanto à dimensão da entidade de auditoria, à forma de organização em especial quanto à autonomia dos auditores e escritórios, à especialização das auditorias realizadas, e ao desempenho operacional.

A instituição da revisão pelos pares é um importante mecanismo de credibilidade, pois permite que haja uma revisão do sistema interno de qualidade, sua aderência às normas e inclusão de avaliação dos procedimentos de supervisão, a adequabilidade dos relatórios de certificações e auditorias e suas documentações, a documentação sobre a independência da organização de auditoria em relação às entidades auditadas, informações sobre a política de treinamento dos auditores, processo interno de admissão, avaliação de desempenho e normas de atribuição de competências durante o processo auditorial.

Tais institutos também são empregados pelas organizações que atuam mediante os Padrões Internacionais para a Prática Profissional da Auditoria Interna (*International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* - ISPPIA ou *Red Book*) do *The Institute of Internal Auditors*, importante instituição que estabelece normas relativas ao desempenho das funções de auditoria interna adotadas por organizações nos EUA e em outros países no mundo. De acordo com o Capítulo 1300 - Programa de Garantia de Qualidade e Melhoria, devem ser inclusos todos os aspectos da atividade de auditoria interna nesse tipo de programa, além do monitoramento, de forma contínua, de sua

eficácia, incluindo avaliações periódicas, internas – inclusive por auto-avaliação - e externas, da qualidade e o monitoramento interno contínuo.

O ISSPIA estabelece que o programa de melhoria e avaliação de qualidade da auditoria deve contemplar a infra-estrutura, o planejamento, a execução e a elaboração de relatórios de auditoria, o monitoramento dos resultados e indicadores de desempenho. Tais medidas são à base da supervisão contínua e avaliação dos resultados alcançados, que devem ser realizados sempre que possível, concomitantemente aos trabalhos. Recomenda-se, ainda, que a supervisão precisa ser consistente, se materializando tanto para as equipes, quanto para o auditado como forma de oferecer maior credibilidade ao trabalho realizado, devendo ainda se apoiar em *check-lists* para formalizar tal empenho e o resultado da verificação do cumprimento das políticas e procedimentos e em reuniões periódicas para compartilhamento com os integrantes da equipe do andamento e correções estratégicas dos rumos da auditoria.

Espera-se, portanto, que programas de melhoria e avaliação da qualidade da auditoria possam auxiliar a organização responsável por trabalhos auditoriais no alcance de melhores resultados, disseminação interna de boas práticas, identificação de deficiências, inspiração de credibilidade aos auditados e interessados, desenvolvimento de funcionários qualificados e atualizados com os padrões existentes.

As normas internacionais indicam que a qualidade dos trabalhos de auditoria decorre de uma atuação presente em todos os momentos, na atuação efetiva dos agentes envolvidos, principalmente por aqueles que desempenham as funções de supervisão e coordenação, de uma política eficiente de disseminação de boas práticas, da permanente atualização técnica de todos os funcionários, de revisões pelos pares e que para tanto convém à adoção de um programa de qualidade formalmente instituído.

2.2 Resultados de estudos acerca da qualidade dos trabalhos de auditoria na CGU

A preocupação com a qualidade dos trabalhos produzidos pela SFC esteve presente em diversos momentos, sendo que em 24 de março de 2003, o Secretário Federal de Controle Interno e os diretores da SFC determinaram a criação de grupos de trabalho com a finalidade de efetuar revisão dos relatórios de auditoria de avaliação de gestão do

exercício de 2002, antes do seu encaminhamento à autoridade ministerial supervisora e ao Tribunal de Contas da União, como forma de assegurar um nível satisfatório de qualidade daqueles produtos.

Conforme o relatório final do Grupo de Trabalho (GT SFC, 2003), foram avaliados os relatórios produzidos, por amostragem, quanto aos aspectos relacionados com o estilo redacional, a descrição dos exames realizados pela equipe, o enquadramento legal das constatações, a coerência das conclusões com o relato dos fatos e a pertinência e exequibilidade das recomendações. Destacam-se os principais apontamentos desse GT:

- 30% dos relatórios avaliados possuem qualidade satisfatória, traduzida em utilidade para os órgãos de controle, gestores e autoridades. Os demais apresentam prejuízos à imagem da CGU e da SFC pela pouca objetividade nas propostas de ação corretiva, por evidências mal sustentadas ou exames conduzidos com superficialidade.
- 80% dos trabalhos avaliados possuem ao menos um aspecto considerado positivo, mas foi sucumbido pelas fragilidades dos outros aspectos.
- os piores resultados de desempenho foram apresentados pelas conclusões e recomendações (46,7%), seguidos pela descrição de exames e apresentação de evidências (36,7%). Concluíram que as recomendações são redundantes ou vagas e estavam diretamente relacionadas com a baixa evidenciação, apesar de haver casos em que, apesar da produção de evidências adequadas e suficientes, não foram produzidas recomendações com a mesma qualidade.

Esse Grupo de Trabalho concluiu que existiam equívocos conceituais, erros na aplicação de técnicas de auditoria, evidências insuficientes e superficialidade de exame. Para tanto, recomendou que fossem iniciados treinamentos e reciclagem dos conhecimentos do corpo funcional e elaboração de um compêndio de “perguntas e respostas” para orientar, de forma prática, a atuação em campo dos auditores.

Em 03 de agosto de 2007, foi instituído mediante a Ordem de Serviço nº 124 (OS SFC 2007), novo grupo de trabalho, com vistas a efetuar análise de todas as constatações produzidas no âmbito da CGU por ocasião da realização das auditorias de avaliação de gestão relativas ao exercício de 2006, quanto à materialidade, criticidade e relevância,

apresentar síntese das principais fragilidades identificadas destacando a execução, coordenação, supervisão e homologação das ordens de serviços, mapeadas por UCI executora, UCI demandante e servidores e propor ações sistemáticas de orientação e desenvolvimento que possibilitassem a melhoria da qualidade dos relatórios e aprimoramento técnico dos servidores no âmbito da CGU.

Como resultante dos trabalhos realizados de verificação de fragilidades em construções de constatações por esse Grupo de Trabalho (Apêndice A), foram apontadas as seguintes situações:

- das 9 fragilidades identificadas pelo grupo como possíveis no preenchimento dos campos que compõe uma constatação, 10% das constatações revisadas apresentaram 8 campos ou mais com fragilidades; 51% apresentaram entre 5 e 7 campos com fragilidades; 35% entre 2 e 4 campos com fragilidades; e apenas 4%, nenhuma ou apenas 1 fragilidade.
- da revisão dos registros motivadores para a certificação irregular, 91,7% apresentaram deficiências no preenchimento do campo que trata do escopo do exame realizado, 71,4% continham deficiências no preenchimento do campo que demonstra o nexa entre a ação do gestor avaliado e o ato praticado e 70,2% continham deficiências no preenchimento do campo que registra as evidências coletadas pela equipe.
- da avaliação dos campos interrelacionados, em 53,6% das constatações revisadas, o registro inserido no campo que demonstra o nexa entre a ação do gestor avaliado e o ato praticado apresentou incoerências significativas em relação àquele presente no campo que trata das causas da situação descrita, em 44% o registro que descreve as causas não guarda relação com os fatos identificados e em 32,1% das recomendações analisadas não são abordadas as justificativas apresentadas pelos gestores.

Esse Grupo de Trabalho concluiu que as fragilidades apontadas decorriam dos seguintes fatores:

- deficiências nos processos de coordenação e supervisão dos trabalhos executados, possibilitando a ausência de uniformidade na aplicação e no conhecimento dos conceitos inerentes aos campos que compõem uma constatação e

a existência de entendimentos divergentes, por parte das equipes na identificação e tratamento dado a situações indesejadas.

- deficiências nos processos de homologação dos trabalhos executados, o que possibilitava a existência de entendimentos divergentes, por parte das equipes na identificação e no tratamento dado a situações indesejadas.
- elevado número de demandas que, em decorrência da quantidade de trabalhos a serem realizados e da profundidade exigida, comprometia o atendimento dessas demandas no nível de qualidade esperado.

Para minimizar as deficiências apontadas nos processos de coordenação e supervisão, o grupo de trabalho recomendou a instituição de procedimento específico para se direcionar a revisão dos trabalhos produzidos e a obrigatoriedade do preenchimento dos termos de coordenação e supervisão, documentos formais contendo a avaliação realizada pelos coordenadores e supervisores de cada trabalho realizado. Segundo o grupo, tais providências permitiriam a elaboração de indicadores de desempenho para realização de trabalhos mais aprofundados em unidades que apresentassem desempenho insatisfatório.

Para a melhoria no processo de homologação dos trabalhos produzidos, foram sugeridas a elaboração de coletâneas para uniformização de entendimentos, a instituição de um “banco de exemplos” com textos referenciais de cada um dos campos que compõe uma constatação de auditoria, implantadas sessões de discussões técnicas no âmbito das Coordenações-Gerais de Auditoria e unidades regionais para se ampliar e uniformizar os entendimentos entre os servidores e a disponibilização de proposta de capacitação do corpo técnico da CGU envolvido em trabalhos auditoriais.

Quanto ao elevado número de demandas que, em decorrência da quantidade de trabalhos a serem realizados e da profundidade exigida, comprometiam o atendimento no nível de qualidade esperado, esse Grupo de Trabalho sugeriu a melhoria no processo de planejamento das atividades pela interação entre as Coordenações-Gerais de Auditoria e unidades regionais da CGU.

Em decorrência desse Grupo de Trabalho foram instituídas as Inspeções de Conformidade Técnica que realizam, por amostragem, verificações da qualidade das constatações produzidas pelas equipes de uma determinada unidade de controle interno e se as evidências coletadas pela equipe suportam as suas conclusões. Os resultados das

inspeções são encaminhados a direção da SFC e a própria unidade de controle interno, sendo que atualmente não são disponibilizados para o público interno.

3. Estudos efetuados

A seguir, apresenta-se o levantamento das principais dificuldades encontradas no cumprimento das funções de supervisor e coordenador de equipe de auditoria no ambiente da CGU, bem como os pontos de convergência entre os normativos e as práticas na instituição.

Inicia-se por uma pesquisa qualitativa realizada em um *workshop* promovido pela SFC em 08 de junho de 2009, registrado em vídeo e disponibilizado para o público interno na página da intranet da CGU. Os resultados da pesquisa serviram para a compilação e elaboração de dois questionários, um para os coordenadores de equipes de auditoria e outro para os supervisores, sendo que ambos traziam questões relacionadas ao processo de trabalho, as ferramentas disponibilizadas, a avaliação das equipes e a percepção da atuação dos mesmos.

Os questionários elaborados foram encaminhados para todos os coordenadores de equipe de auditoria e supervisores registrados no sistema SAEAC – Sistema de Apoio à Execução de Ações de Controle, sistema de apoio à emissão de Solicitações de Auditoria, Notas de Auditoria e organização dos papéis de trabalho e de uso obrigatório nos trabalhos de auditoria nos últimos três exercícios. Solicitou-se que tão somente aqueles que atuaram no período de novembro de 2008 a outubro de 2009 respondessem os questionários.

3.1 *Workshop* sobre Supervisão e Coordenação

O *workshop* foi iniciado com uma breve apresentação dos normativos internos da CGU que regem o papel de supervisor e coordenador dos trabalhos de auditoria, explanação dessa normatização em outras instituições e o reforço da necessidade da atuação das instâncias no planejamento dos trabalhos, na execução dos exames, na elaboração do relatório e no acompanhamento dos resultados alcançados (*follow up*).

Foram encaminhadas questões a serem debatidas por grupos distintos de atores do processo auditorial - servidores que integram as equipes de auditoria, os coordenadores e

os supervisores – acerca da atuação dos coordenadores e supervisores durante o ciclo auditorial, os principais aprimoramentos idealizados, as competências necessárias ao exercício das funções e as situações que merecem uma atuação mais contundente.

Durante o workshop os supervisores e os coordenadores compartilhavam opiniões, complementavam argumentos, razão pela qual apenas os resultados específicos são destacados a seguir.

Consensualizam os supervisores que os melhores resultados alcançados são fruto de um planejamento adequado, sendo essencial a realização de uma reunião com a equipe para discussão do escopo do trabalho a ser realizado, dos objetivos pretendidos e as atribuições de cada integrante na auditoria como forma de minimizar a ocorrência de falhas na execução. Um obstáculo comum é a impossibilidade da definição da composição da equipe com base no escopo e perfil dos servidores devido à indisponibilidade em decorrência do acúmulo de trabalhos.

Nos casos em que ocorre a reunião prévia, cientes das suas atribuições delegadas, o coordenador e sua equipe detalham e formalizam o planejamento da auditoria com muito mais propriedade, apresentando critérios para a definição da amostra para cada um dos procedimentos listados no plano de trabalho, que são objeto da pauta da segunda reunião.

É comum, no entanto, que os coordenadores elaborem o planejamento da auditoria sem a participação dos membros da equipe por estarem alocados em outros trabalhos, sendo que a definição da amostra, para esses casos, é transferida para o início dos trabalhos de campo. Ressalta-se que existe um estímulo institucional de empenho na execução em prol da fase do planejamento, notadamente evidenciada pelo tempo disponibilizado para tal tarefa nos trabalhos.

Nessa fase do trabalho é que se destaca uma das principais diferenças entre os trabalhos realizados pelas coordenações-gerais de auditoria em Brasília daquelas realizadas pelas unidades regionais nos Estados. Enquanto as aquelas têm liberdade para readequar o plano de auditoria, corrigindo eventuais fragilidades, as unidades regionais se ressentem por ter que realizar a auditoria em conformidade com o previamente estabelecido na Ordem de Serviço definida pela SFC, havendo vários casos em que a realidade local é sensivelmente distinta daquela idealizada.

Para o acompanhamento da execução das auditorias são utilizados contatos telefônicos e visitas ao local de trabalho, sendo que a distância física com as equipes,

principalmente nos casos em que estão localizadas em municípios diferentes da sede da regional, prejudica consideravelmente o monitoramento, elevando o risco de insucesso e de falhas na coleta de evidências.

Ainda durante a fase da execução, o principal entrave segundo os coordenadores se refere à necessidade de serem realizados exames cumulativamente com suas atribuições de coordenador de equipe, com prejuízo em relação à qualidade. A diretriz de elaboração prévia dos relatórios em campo é considerada uma expectativa positiva, mas destacam a inexperiência da equipe e a incapacidade de alguns servidores na elaboração de relatórios como questões a serem melhor trabalhadas.

Quanto ao uso das ferramentas corporativas para trabalho nas auditorias, é de consenso de todos os atores que o Sistema de Informação do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal - ATIVA não atende seus propósitos, pois além de não ser amigável para o registro dos exames realizados e para geração do respectivo relatório, não auxilia na recuperação das informações lançadas, requerendo levantamentos desnecessários em virtude da falta de sistematização das informações, sendo considerado pelos servidores como um grande entrave na realização dos trabalhos.

Conforme relatado nesse *workshop*, a insatisfação dos servidores em relação ao Sistema ATIVA remete a questão da falta de atualização tecnológica de um sistema que possui 13 anos e incorporou até o término da pesquisa, funcionalidades compatíveis com o desenvolvimento atual. A elaboração do relatório durante a execução da auditoria ainda não se faz efetiva, pois requer que os auditores utilizem equipamentos da própria CGU em uma das suas sedes. Além disso, a entrada de dados em uma interface de emulação de mainframe é contraproducente por não permitir funcionalidades básicas na edição de textos.

Por outro lado, a recente implantação do Sistema de Apoio às Ações de Controle – SAEAC, cujo objetivo é a organização dos papéis de trabalho e padronização dos modelos de Solicitações de Auditoria e Notas de Auditoria, foi duramente criticada por ser considerada pouco funcional, requerendo a realização de passos que poderiam ser otimizados se o mesmo fosse integrado ao ATIVA, ocasionando duplicidade de tarefas e elevando o tempo gasto com tais aplicativos em relação aos benefícios produzidos. Segundo os coordenadores de equipes de auditoria, a concepção do SAEAC é positiva,

mas requer a intervenção imediata para que a tecnologia possa promover ganho em produtividade.

Durante a fase de elaboração dos relatórios, as principais fragilidades decorrem do tempo escasso para a elaboração, revisão e padronização da formatação e a inexistência dessa funcionalidade no ATIVA. Esse processo é mais sensível nas coordenações-gerais por terem que homologar as Ordens de Serviço executadas nas Regionais, sendo recorrentes os casos em que os textos encaminhados carecem de revisão gramatical.

Os supervisores destacaram que conflitos com as equipes durante a fase de revisão do relatório produzido decorrem da inexistência de uma matriz que permita uma classificação das constatações em relação a sua relevância ao trabalho e do uso dos relatórios de auditoria como principal meio de comunicação das recomendações produzidas pela CGU.

Foram destacadas, como uma medida positiva para melhoria dos trabalhos produzidos, as reuniões de encerramento dos trabalhos de campo, onde são abordadas as principais constatações identificadas pela equipe e discutidas as melhores alternativas para a mitigação ou eliminação das falhas detectadas. Quando adequadamente conduzidas, a receptividade e participação da direção da unidade auditada são um excelente indicador da qualidade dos trabalhos realizados por identificar claramente as questões que foram equivocadamente trabalhadas.

Os participantes do *workshop* apresentaram a seguinte lista de competências desejáveis para cada um dos atores do processo auditorial:

a) membros da equipe de auditoria: domínio de técnicas para elaboração de papéis de trabalho consistentes e adequados; conhecimento dos quesitos necessários à elaboração de constatações; colaboração com os demais integrantes da equipe, com o coordenador e supervisor; auto-avaliação de suas deficiências para indicação da necessidade de treinamentos e capacitações; comprometimento com o cumprimento da Ordem de Serviço em sua totalidade.

b) coordenadores de equipe de auditoria: conhecimento e habilidade em solucionar conflitos entre os membros da equipe e junto ao auditado; discernir sobre questões que

necessitam de intervenção ou conhecimento superior; foco para conduzir a equipe ao cumprimento da Ordem de Serviço.

c) supervisores: conhecimento das habilidades e experiências da equipe; experiência como coordenador de equipe de auditoria; bom domínio de técnicas de comunicação.

3.2 Pesquisas com os coordenadores e supervisores

Os resultados obtidos com o *workshop* serviram como fonte para o mapeamento dos principais tópicos a serem abordados junto aos coordenadores e supervisores da CGU, no intuito de serem visualizados os entraves e as percepções quando do exercício de tais funções.

A pesquisa foi aplicada com todos os coordenadores e supervisores que atuaram no período de novembro de 2008 a outubro de 2009 na Controladoria-Geral da União, independentemente da unidade de lotação desses servidores. Para tanto, levantou-se todos esses atores que utilizaram a ferramenta desde sua disponibilização, por apuração especial do Sistema SAEAC em 22 de outubro de 2009, considerando a obrigatoriedade do uso do mesmo em trabalhos de auditoria. Da lista inicialmente fornecida, havia 136 coordenadores e 43 supervisores, sendo que destes 6 coordenadores e 7 supervisores não pertencem mais ao quadro de CGU e 23 coordenadores e 4 supervisores não realizaram trabalhos nos últimos 12 meses.

Cabe destacar que, embora obrigatório o uso do SAEAC, tal instrumento não foi utilizado pela totalidade das equipes de auditoria, não havendo na Secretaria Federal de Controle outra fonte de informações confiável que registre quem são os supervisores e coordenadores dos trabalhos.

Foram efetivamente encaminhadas 32 pesquisas para os supervisores (Apêndice B) e 107 pesquisas para os coordenadores de equipe (Apêndice C), tendo sido respondidos 26 e 84 questionários desses dois grupos, o que representa um atendimento de 81,25% e 78,50%, respectivamente.

Cabe o registro de que a pesquisa com o número de respondentes não atingiu a totalidade do público alvo porque o *e-mail* institucional não é utilizado ostensivamente pelo corpo técnico, sendo que o sistema de pesquisa *on-line* utilizado não conseguiu entregar 12 questionários.

Apesar de possuir questões distintas, a estrutura dos questionários é semelhante. Esses questionários estão divididos em 4 blocos, conforme se segue:

1) Bloco 1 – Planejamento dos trabalhos de auditoria que abordou questões relativas à composição e à avaliação das equipes de auditoria, às ferramentas empregadas no planejamento e ao tempo disponível para essa fase;

2) Bloco 2 – Execução dos trabalhos abordando a avaliação do planejamento realizado, o grau de participação no trabalho, as ferramentas disponíveis para acompanhamento e adequabilidade do tempo disponível para realização dos exames previstos;

3) Bloco 3 – Elaboração do Relatório de Auditoria, tratando da relevância dos achados de auditoria em comparação com o escopo estabelecido, adequabilidade das ferramentas disponíveis para revisão dos achados e do formato do relatório e suficiência do tempo disponível para esta fase;

4) Bloco 4 – Autoavaliação do desempenho e principais dificuldades para a realização das tarefas, com intuito de identificar se há necessidade de melhoria da capacidade técnica e gerencial dos coordenadores e supervisores.

3.2.1 Planejamento dos trabalhos de auditoria

Os supervisores e os coordenadores possuem diferentes visões quanto à avaliação da participação dos servidores nas equipes de auditoria no planejamento dos trabalhos. Enquanto que 73% dos supervisores consideram que as equipes participaram do planejamento de maneira positiva, contribuindo para uma melhor definição das tarefas, esse entendimento foi compartilhado por apenas 43% dos coordenadores, como se segue:

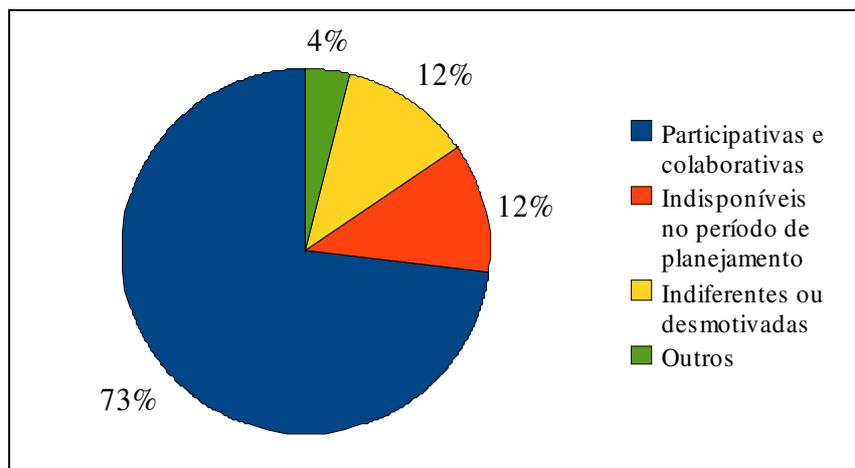


Figura 1 – Avaliação dos supervisores quanto à participação da equipe no planejamento

Fonte: Elaboração do autor

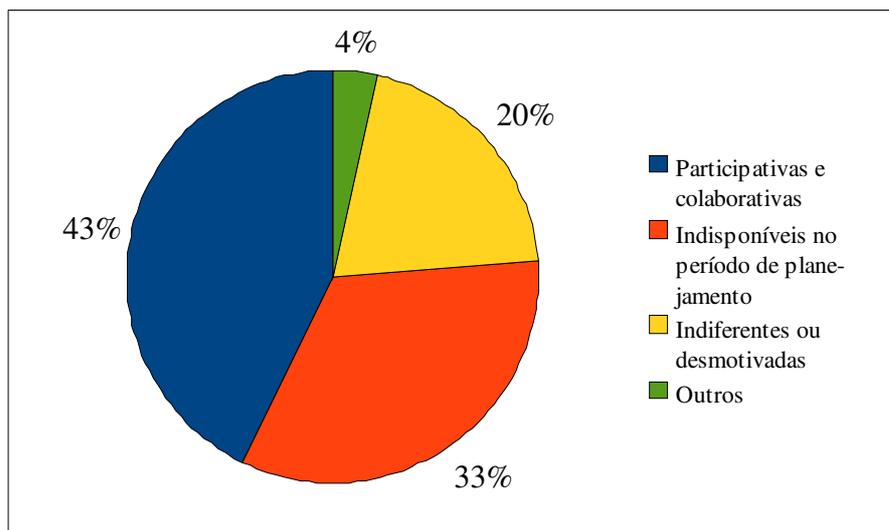


Figura 2 – Avaliação dos coordenadores quanto à participação da equipe no planejamento

Fonte: Elaboração do autor

A diferença de entendimento é justificável, vez que a participação do coordenador nessa fase é representativamente maior do que a do supervisor, sendo apontado pelos coordenadores como as principais causas de uma avaliação insatisfatória a indisponibilidade da equipe durante o planejamento (33%) e a falta de motivação dos servidores em relação a essa fase do trabalho (20%).

Foi relatada a estratégia comum dos servidores de não se candidatarem para atuar de forma mais presente tendo em vista o acúmulo de trabalhos, fazendo com que se

concentrem em concluir trabalhos anteriores e focando o cumprimento do estrito necessário nessa fase da auditoria.

No planejamento da auditoria, a participação dos coordenadores é mais incisiva porque atua diretamente com o supervisor na distribuição de tarefas, no estabelecimento das prioridades a serem cumpridas e estratégias de atuação para cumprimento do objetivo do trabalho. Conseqüentemente, tal esforço acaba por ser reconhecido pelos supervisores, conforme demonstrado na figura 3:

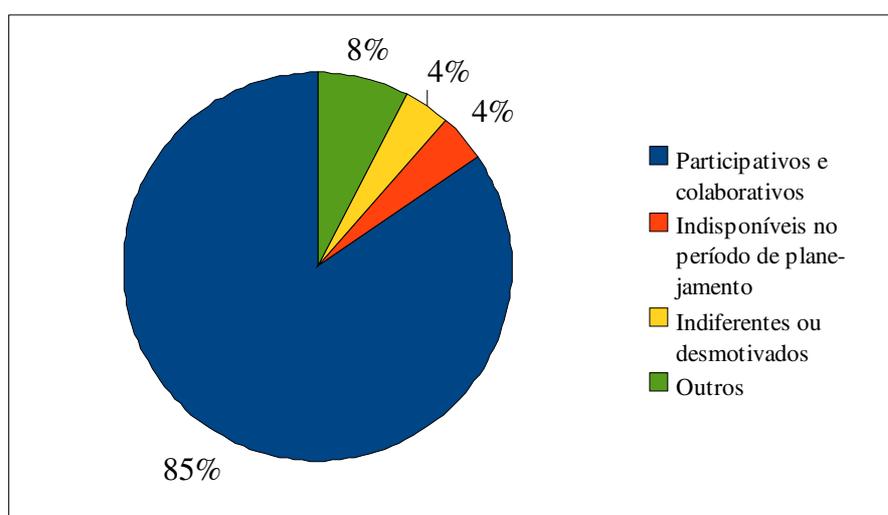


Figura 3 – Avaliação dos supervisores quanto à participação dos coordenadores no planejamento

Fonte: Elaboração do autor

A avaliação positiva expressiva, em que 85% dos supervisores consideram que os coordenadores de equipe são participativos e colaboram para um planejamento adequado da auditoria ainda poderia ser maior haja vista que a sobreposição de tarefas não é necessariamente uma opção dos coordenadores, mas uma contingência momentânea.

A satisfação com o desempenho dos coordenadores também é percebida quando da avaliação da capacidade técnica no desempenho de suas funções, conforme evidenciado na figura 4:

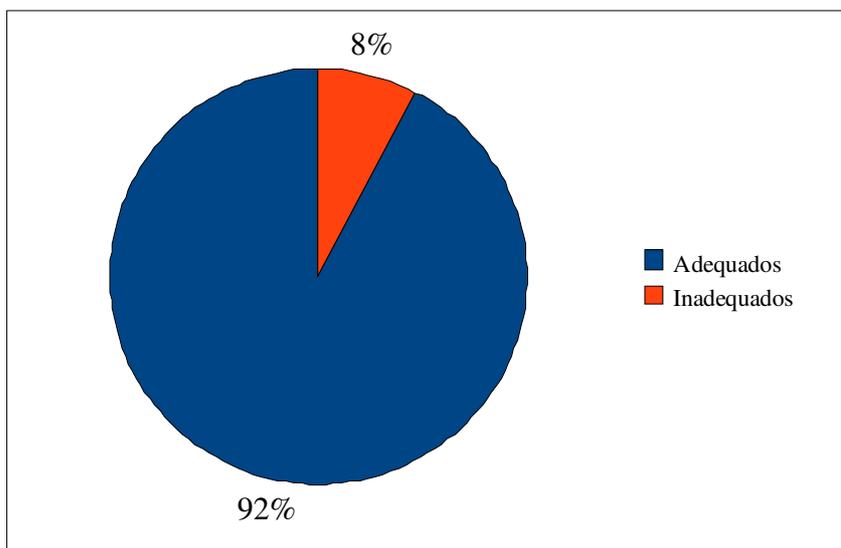


Figura 4 – Avaliação dos supervisores quanto à capacidade técnica dos coordenadores
Fonte: Elaboração do autor

A avaliação de que 8% dos supervisores consideram que a capacidade técnica dos coordenadores é inadequada decorre da designação de coordenadores inexperientes, bem como da inviabilidade na avaliação em decorrência da existência de equipes compostas por apenas um servidor.

Uma equipe de auditoria deve ser harmônica, cabendo ao coordenador a liderança do grupo, devendo para tanto ser aceito como tal. Na determinação da composição da equipe, um dos elementos chave é a definição do coordenador adequado em relação ao objetivo e demais membros. Assim, é fundamental uma reflexão consciente e designação do coordenador com base em critérios técnicos e objetivos. A liberdade na definição do coordenador que, no ponto de vista do supervisor, possui melhores condições para o desempenho das funções encontra-se detalhada na figura 5:

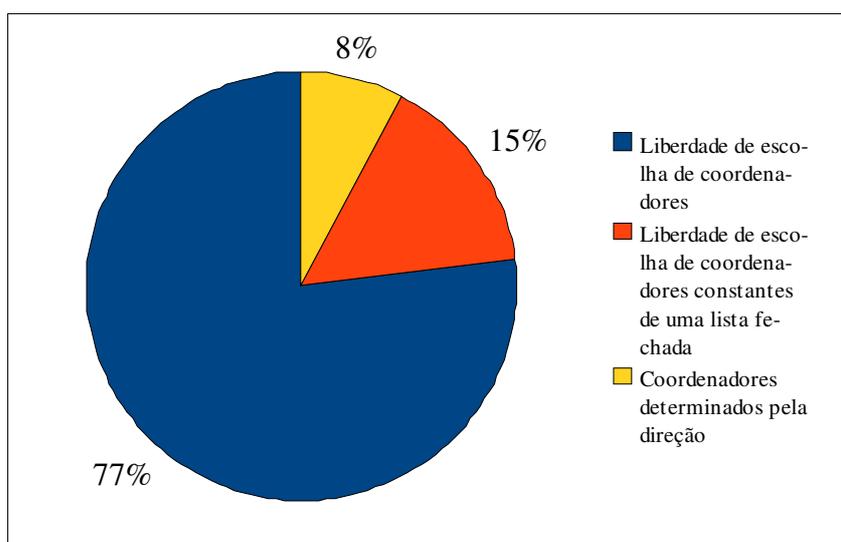


Figura 5 – Participação na escolha do coordenador da equipe
Fonte: Elaboração do autor

Apesar de a participação da escolha não significar que essa possua apenas critérios técnicos, o índice elevado de 77% de participação dos supervisores na definição dos coordenadores contribui para que nesses trabalhos haja uma maior sintonia entre a supervisão e a equipe de auditoria.

Com uma avaliação positiva de 81% dos coordenadores e 92% dos supervisores, conforme apresentado nas figuras 6 e 7 a seguir, as equipes de auditoria possuem capacidade técnica adequada para os trabalhos demandados, por dominar as técnicas envolvidas no processo auditorial, sendo mapeado ainda se essa capacidade acompanha a quantidade de servidores necessários para a realização do trabalho, haja vista a relação direta entre os dois aspectos:

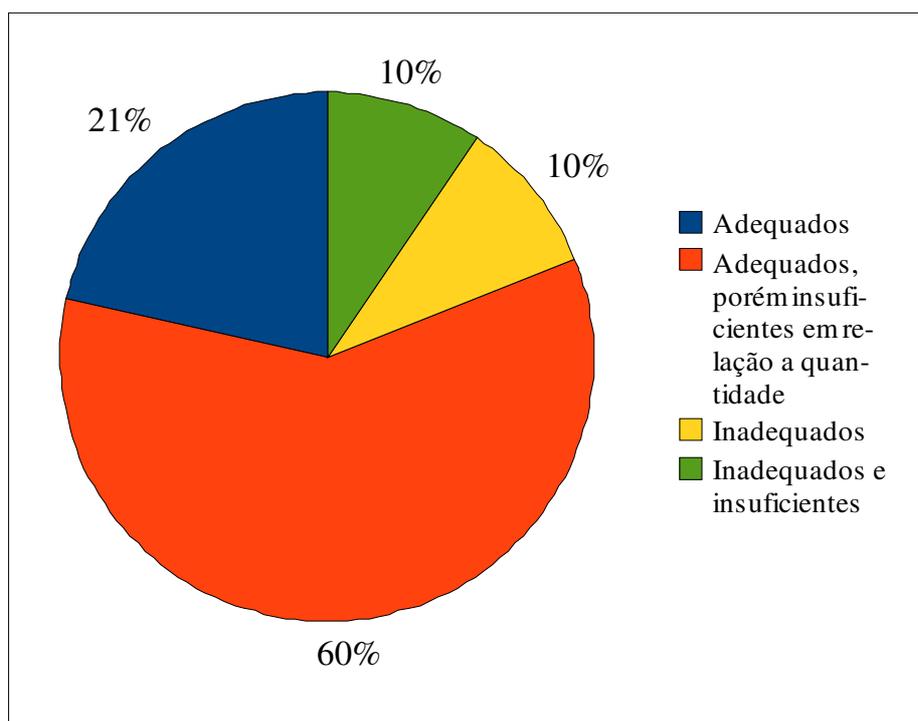


Figura 6 – Avaliação dos coordenadores em relação à capacidade técnica das equipes
Fonte: Elaboração do autor

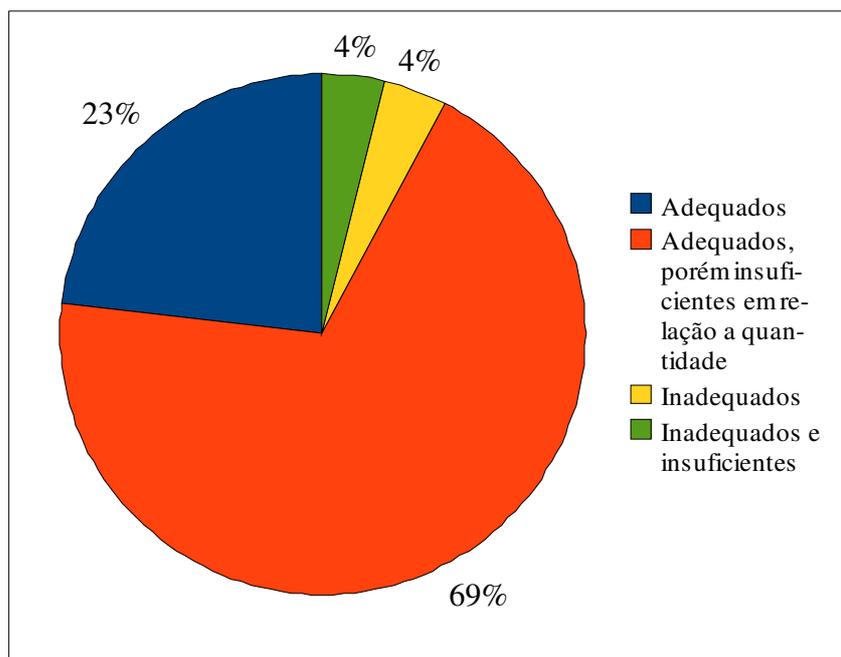


Figura 7 – Avaliação dos supervisores em relação à capacidade técnica das equipes
 Fonte: Elaboração do autor

O que se depreende da análise desses dados é que, apesar de possuírem capacidade técnica adequada, as equipes são compostas com um número inferior de servidores necessários ao cumprimento da sua missão, o que conseqüentemente leva ao não atendimento de todas as atribuições ou limitações em relação à profundidade dos exames. Os casos em que as equipes são classificadas como inadequadas, segundo os questionários aplicados, decorrem da formação insuficiente em técnicas de auditoria, da falta de atualização dos conhecimentos para os servidores mais antigos e a formação de equipes com muitos servidores recém contratados.

Para a realização adequada do planejamento, faz-se necessária a distribuição de tarefas para os membros da equipe consoante suas habilidades, definição detalhada do escopo dos exames e estabelecimento de prioridades. Tais atividades, além de essenciais devem ser documentadas para permitir futuras revisões. A avaliação das ferramentas disponíveis para a fase do planejamento dos trabalhos de auditoria é dissonante em relação à opinião dos supervisores e dos coordenadores, vez que os 62% dos supervisores consideram que as mesmas são adequadas, enquanto esta avaliação positiva é compartilhada por somente 40% dos coordenadores, como observado nas figuras 8 e 9:

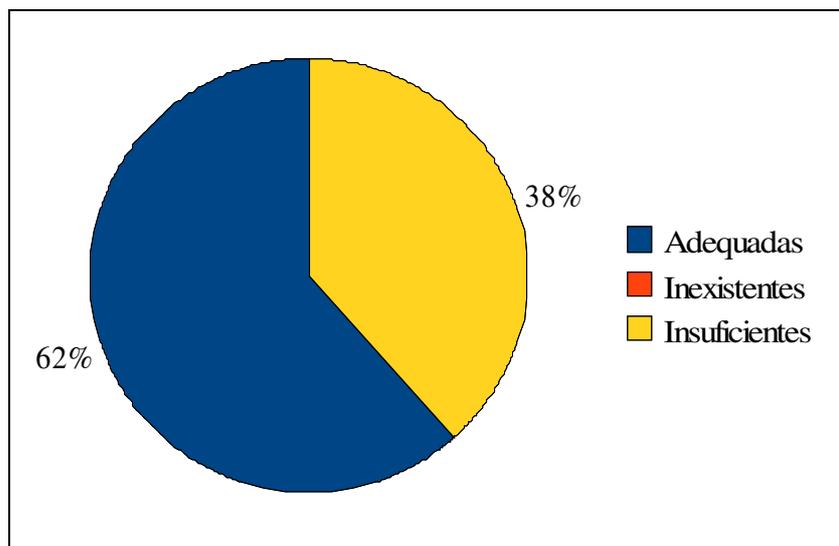


Figura 8 – Avaliação dos supervisores em relação às ferramentas de planejamento
Fonte: Elaboração do autor

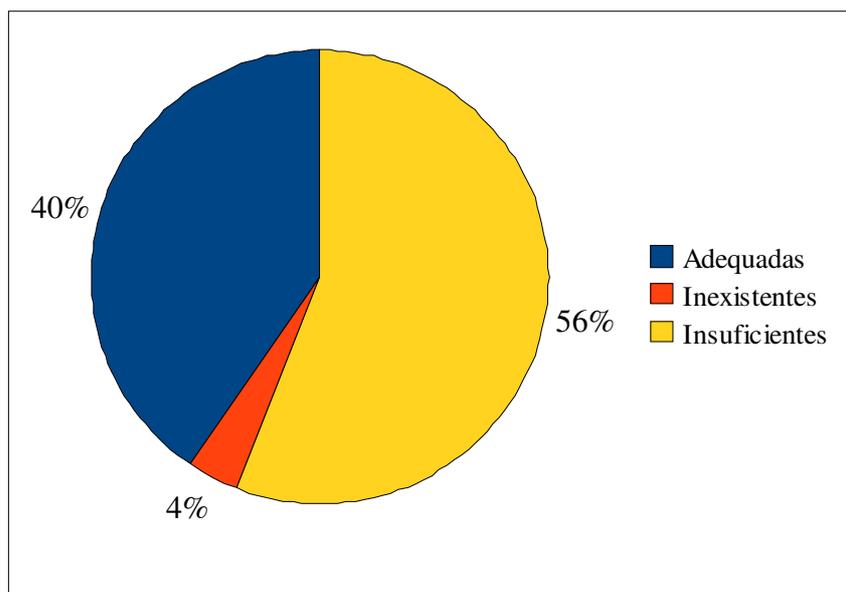


Figura 9 – Avaliação dos coordenadores em relação às ferramentas de planejamento
Fonte: Elaboração do autor

Atualmente existem passos a serem realizados no sistema ATIVA, no SAEAC e ainda formulários de planejamento em editores de texto, acarretando um número expressivo de tarefas repetitivas, bem como desnecessárias caso essa sistemática fosse uniformizada. Além disso, os coordenadores sugeriram que essa incorporação contemplasse ainda o levantamento de informações subsidiárias acerca da execução da unidade auditada, bem como o detalhamento minucioso dos passos a serem observados nos

trabalhos que ultrapassam os comandos dos procedimentos e a funcionalidade para agregação de informações resultantes de outros trabalhos realizados pela CGU.

A falta de domínio dos servidores na utilização dos sistemas governamentais (SIAFI, SIAFI Gerencial, SIAPE, SIASG), a indisponibilidade de acesso (DW SIASG e DW SIAPE) e a ausência de licenças de uso do Microsoft Excel obrigatório para a utilização do SIAFI Gerencial foram apontadas como as razões urgentes a serem sanadas para a melhoria do planejamento. Quanto ao último apontamento, de acordo com informações prestadas pela área de informática da CGU, o SIAFI Gerencial está passando por um processo de reformulação de sua plataforma e incorporando algumas funcionalidades, com vistas a se ajustar à política de software livre do Governo Federal e oferecer acesso via Web, permitindo ainda a possibilidade de exportação do resultado de pesquisas para a plataforma livre BrOffice, atualização essa prevista para janeiro de 2010.

Quanto à análise do tempo disponível para o cumprimento do planejamento dos trabalhos de auditoria, 42% dos supervisores e 68% dos coordenadores consideram que o mesmo é insuficiente para o correto desempenho de todas as tarefas, como detalha as figuras 10 e 11:

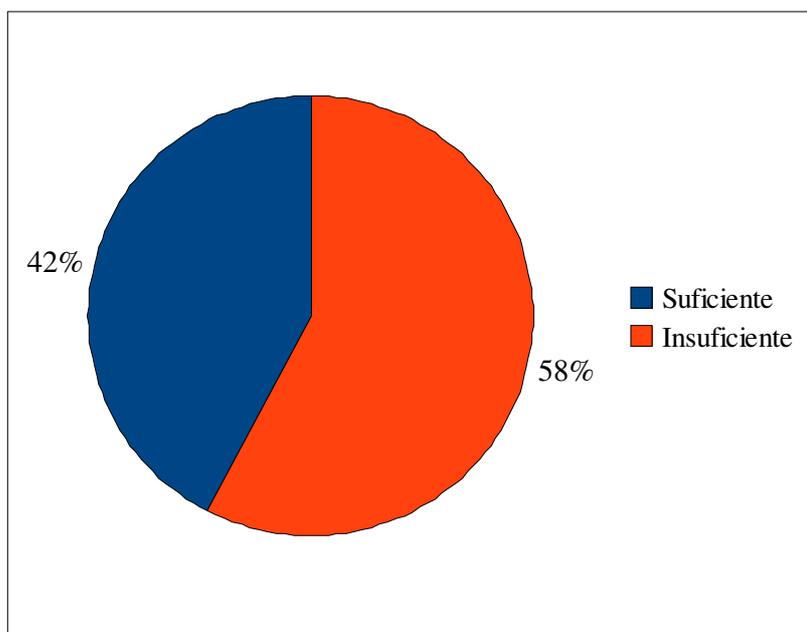


Figura 10 – Avaliação dos supervisores em relação ao tempo disponível para planejamento
Fonte: Elaboração do autor

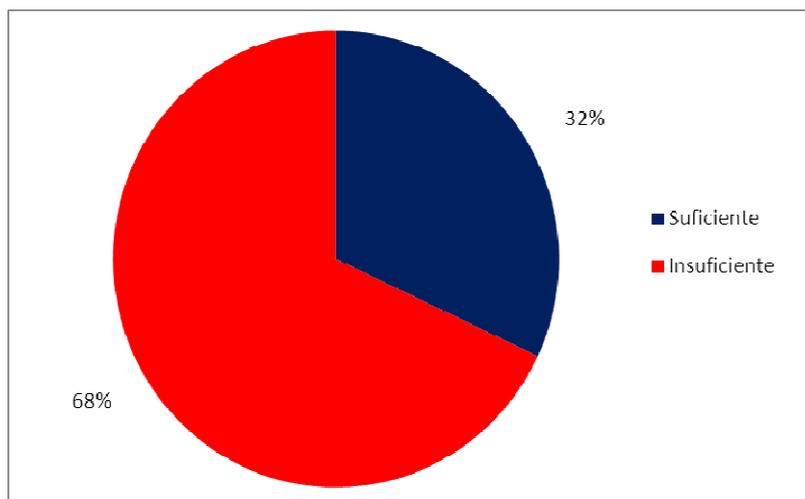


Figura 11 – Avaliação dos coordenadores em relação ao tempo disponível para planejamento
Fonte: Elaboração do autor

O acúmulo de trabalhos é apontado como principal causa da insuficiência de tempo disponibilizado para a fase de planejamento das auditorias, porque além do tempo programado ser insuficiente para um bom planejamento, na ocorrência de atraso em algum trabalho antecessor, normalmente sacrifica-se o planejamento para viabilizar o cumprimento das metas. Tanto os coordenadores quanto os supervisores destacam a importância do planejamento, refletindo que, para a produção de melhores resultados há necessidade de readequação de todo o trabalho quando verificado o comprometimento do planejamento, não sendo viável, portanto, a manutenção do escopo previsto. Nesse caso, cabe prorrogação do prazo ou diminuição proporcional do trabalho inicialmente previsto.

3.2.2 Execução dos trabalhos de campo

As falhas na fase de planejamento em muitos casos são percebidas no momento da execução dos trabalhos, sendo que em 61% dos casos, segundo avaliação dos coordenadores, o planejamento é considerado inadequado, como demonstrado na figura 12:

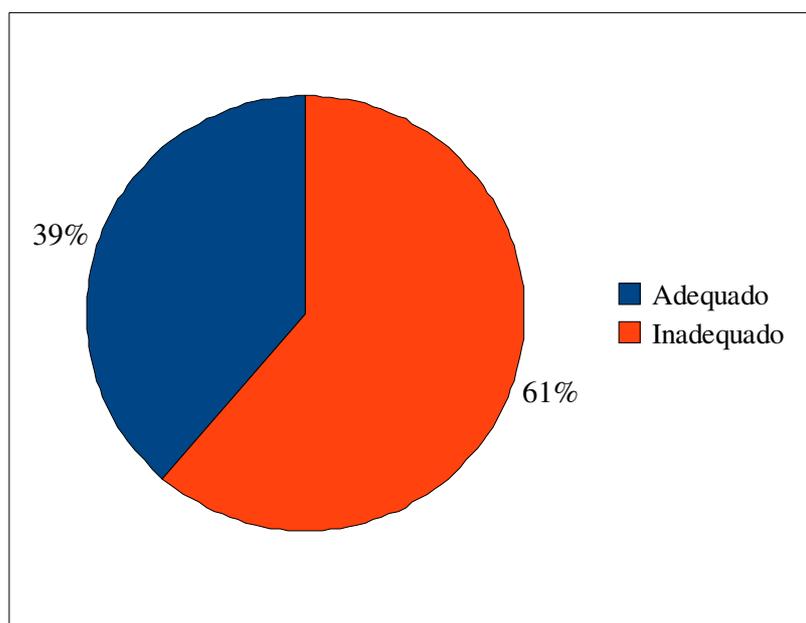


Figura 12 – Avaliação dos supervisores em relação à qualidade do planejamento
Fonte: Elaboração do autor

Essa percepção não é compartilhada por 58% dos supervisores que avaliaram o planejamento adequado, ressaltando que 12% dos supervisores registraram que não dispõem de ferramentas adequadas para tal monitoramento:

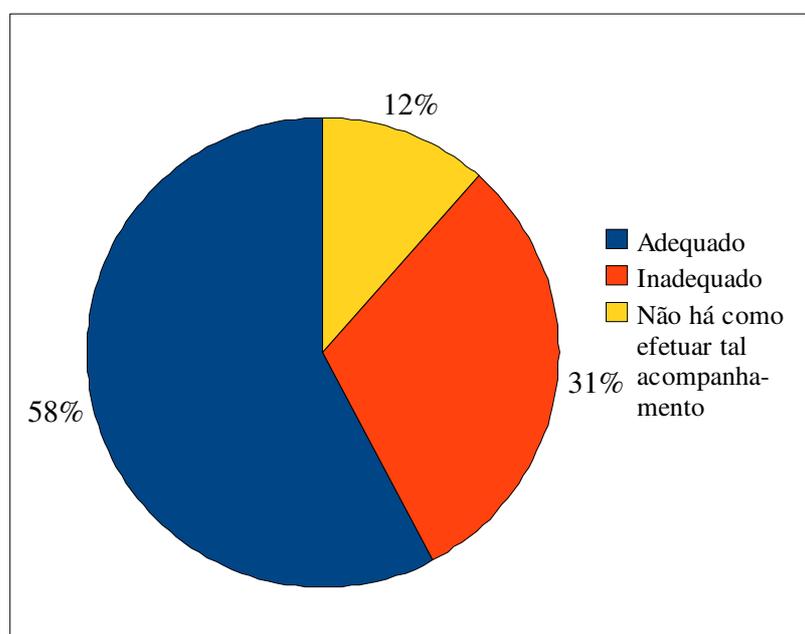


Figura 13 – Avaliação dos supervisores em relação à qualidade do planejamento
Fonte: Elaboração do autor

Convergem, no entanto, ao apontar que a principal causa da inadequabilidade do planejamento se concentra na superficialidade do levantamento de informações necessárias

ao conhecimento do trabalho a ser realizado e à inexistência de uma avaliação prévia dos controles internos implementados na unidade auditada.

A ocorrência de novas prioridades durante a execução dos trabalhos, com estabelecimento de novo escopo, é apontada como uma das razões da qualidade inadequada do planejamento, situação está ressaltada por 47% dos coordenadores que avaliaram negativamente o planejamento. Mesmo nos casos em que o planejamento inicialmente estava adequado para seu escopo, em função de novas prioridades estabelecidas nessas discussões tardias, o planejamento necessita ser refeito durante a execução, atrasando e comprometendo os resultados.

A designação do coordenador da equipe e do supervisor se encontra formalizada no ofício de apresentação da equipe para os trabalhos de campo, sendo estabelecido que o coordenador da equipe seja o interlocutor oficial para tratativas quanto à realização da auditoria. Todos os questionamentos e solicitações são encaminhados pelo coordenador da equipe e eventualmente pelo supervisor. Cabe ao coordenador o monitoramento do cumprimento às solicitações encaminhadas, do andamento dos exames, da verificação da suficiência das evidências coletadas e dos papéis de trabalho produzidos.

Não obstante as atribuições listadas, em 100% dos casos pesquisados, o coordenador de equipe também era responsável pela realização de exames em campo, sendo que em 63% essa participação como executor foi considerada excessiva, prejudicando a atuação como coordenador da equipe, conforme se observa na figura 14:

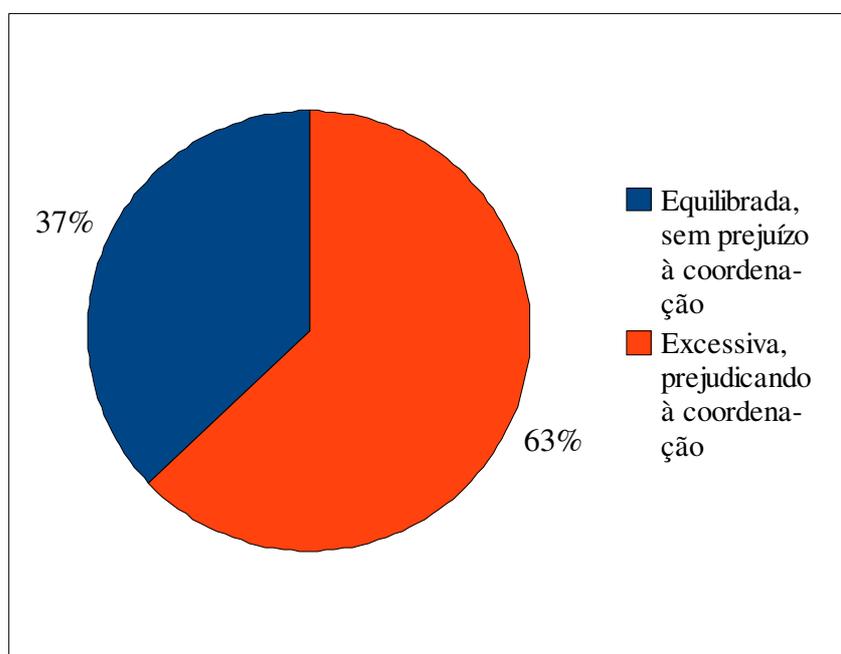


Figura 14 – Avaliação da participação do coordenador como executor de exames na auditoria
Fonte: Elaboração do autor

Para acompanhar os trabalhos realizados, os coordenadores normalmente realizam reuniões para monitoramento com todos os integrantes ou individualmente, sendo que 14% dos coordenadores consideram que inexitem ferramentas para a realização de tal atribuição e outros 50% consideram que as mesmas são insuficientes para permitir um acompanhamento efetivo dos trabalhos realizados, principalmente por não permitir o monitoramento integral das ações desempenhadas em campo, nem possuir o detalhamento necessário ao exercício da supervisão.

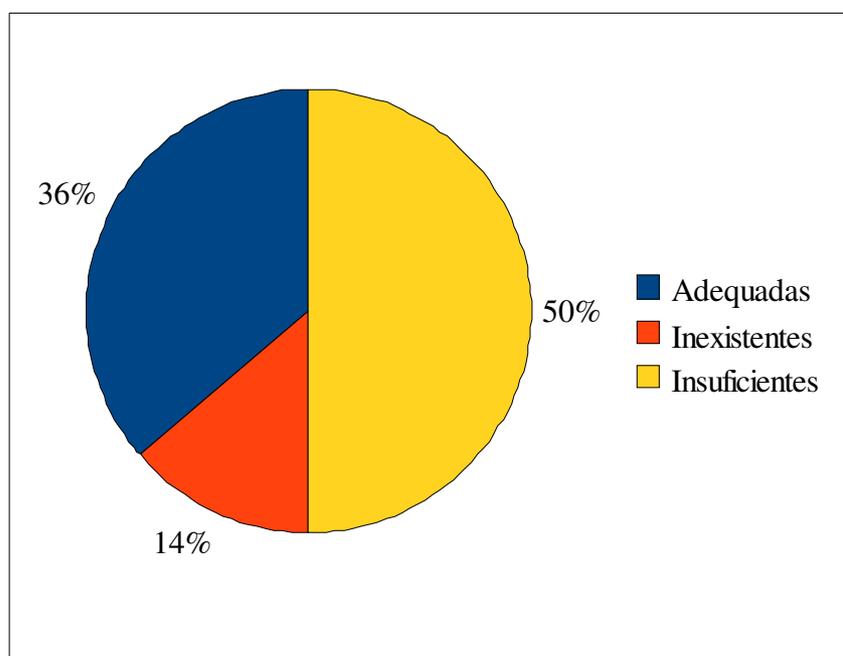


Figura 15 – Avaliação dos coordenadores quanto à adequabilidade das ferramentas para coordenação dos trabalhos

Fonte: Elaboração do autor

Os coordenadores apontam ainda a impossibilidade de utilização do Sistema ATIVA em campo, por requerer a instalação local do sistema, o que não é possível em computadores que não são de propriedade da CGU, sendo que o uso em computadores portáteis fica prejudicado pela impossibilidade de utilização da rede informatizada da unidade auditada. Atualmente, utiliza-se em campo apenas o SAEAC, sendo que o mesmo necessita ser aprimorado por possuir uma entrada de dados burocrática e pouco funcional.

O acompanhamento pelos supervisores do trabalho da equipe ainda é mais crítico devido à distância física, principalmente se a equipe estiver realizando o trabalho de auditoria em município distinto da sede, situação vivenciada exclusivamente nas unidades regionais da CGU. Para os trabalhos de auditoria anual de contas são obrigatórias reuniões com os gestores com a participação do supervisor. Não há explicitamente determinação semelhante para realização de reuniões de acompanhamento dos trabalhos realizados pela equipe, mas devido à competência do supervisor de atuação intensa quando a equipe requerer, quando a mesma não possuir experiência suficiente ou quando a auditoria for mais complexa, como estabelece a IN SFC nº 01/2001, usualmente 62% dos supervisores realizam reuniões de acompanhamento periódicas.

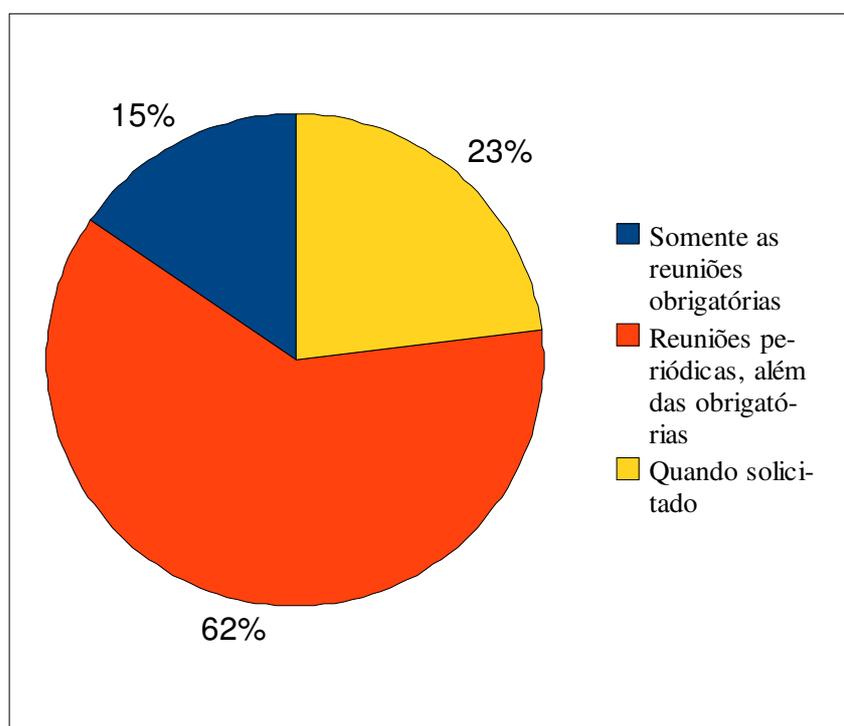


Figura 16 – Utilização de reuniões para monitoramento das equipes de auditoria
Fonte: Elaboração do autor

O local escolhido para a realização dessas reuniões em 74% situa-se na própria sede da CGU, mediante convocação da participação de todos os membros da equipe, garantindo assim um ambiente mais seguro para discussões quanto à confidencialidade dos

assuntos a serem tratados. Todavia, esse procedimento impacta o tempo disponível para a realização dos trabalhos de campo.

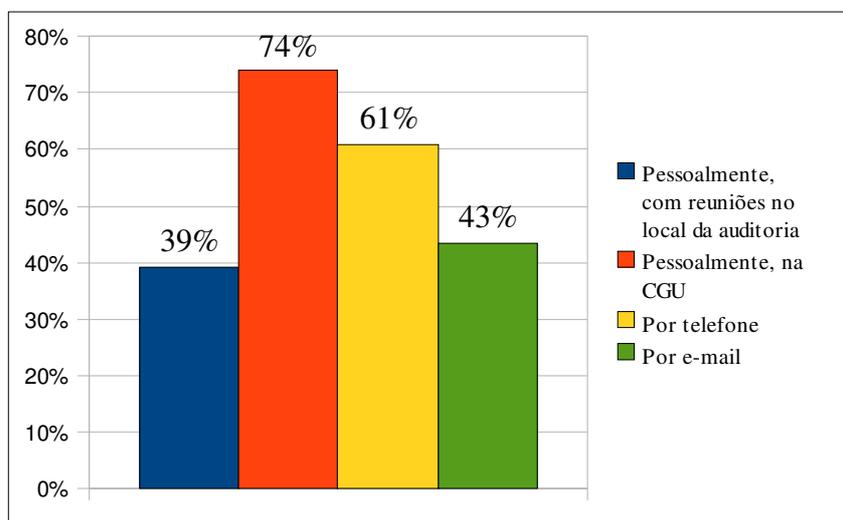


Figura 17 – Forma de comunicação do supervisor com as equipes de auditoria (multipla escolha)
Fonte: Elaboração do autor

O telefone é apontado como o principal meio de comunicação utilizado nos contatos à distância, com incidência de 61% nas auditorias dos últimos 12 meses, havendo ainda o encaminhamento de *e-mail* como forma auxiliar de contato com as equipes em 43% de incidência.

O tempo disponibilizado para a execução dos trabalhos de campo foi considerado insuficiente tanto pelos supervisores (77%) quanto pelos coordenadores de equipe (88%) como se observa nas figuras 18 e 19, sendo que limitação de 240 horas para todo o trabalho de auditoria foi apontado como o principal motivo dessa insuficiência.

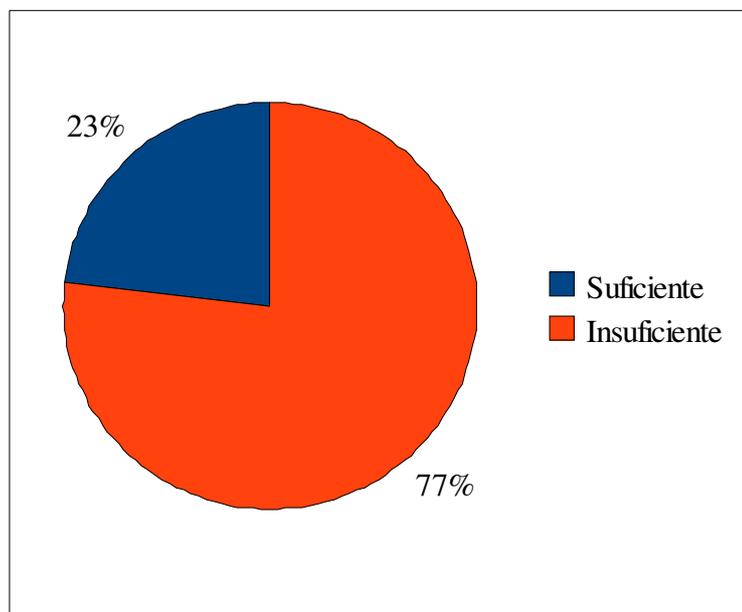


Figura 18 – Avaliação dos supervisores em relação ao tempo disponível para execução
Fonte: Elaboração do autor

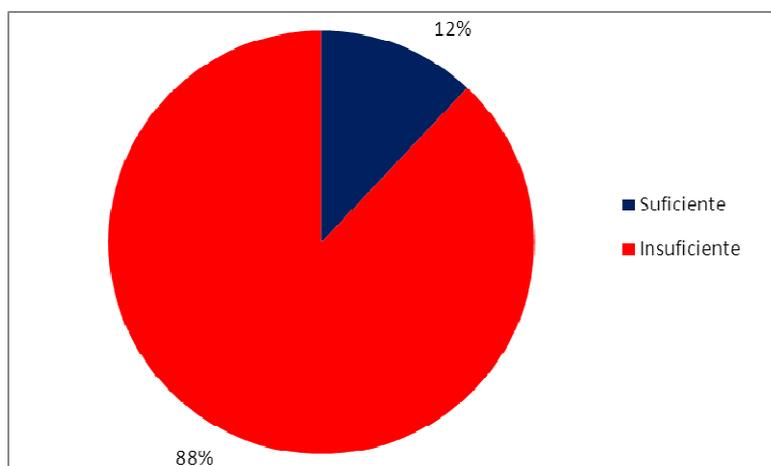


Figura 19 – Avaliação dos coordenadores em relação ao tempo disponível para execução
Fonte: Elaboração do autor

3.2.3 Elaboração do relatório de auditoria

A elaboração do relatório de auditoria é um momento crucial para a conclusão dos trabalhos, pois retratam o desempenho da equipe, seus apontamentos e suas considerações. Por sua vez, por materializar o entendimento da CGU, nessa fase a supervisão se mostra mais ativa, revisando as constatações, uniformizando a linguagem utilizada. O primeiro aspecto a ser verificado trata-se da verificação da relevância dos achados de auditoria em relação ao escopo estabelecido, sendo bem avaliado por 84% dos supervisores e por 82% dos coordenadores, refletindo no grau de satisfação em relação ao trabalho produzido - 80% e 63%, respectivamente.

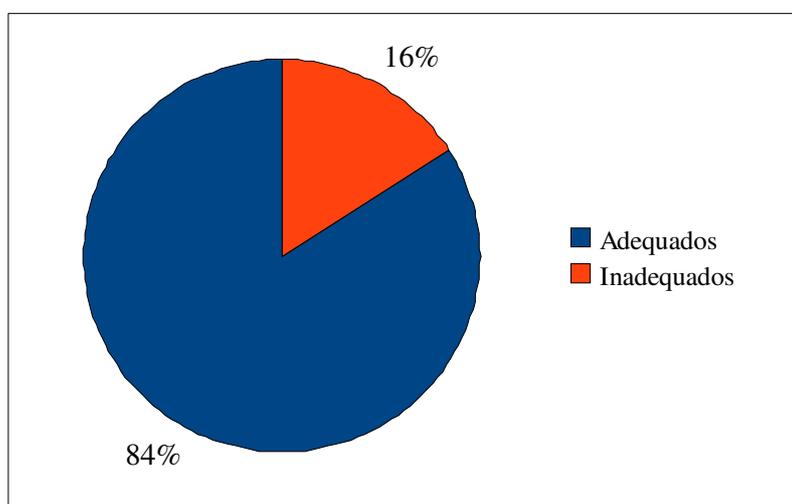


Figura 20 – Avaliação dos supervisores quanto à relevância dos achados
 Fonte: Elaboração do autor

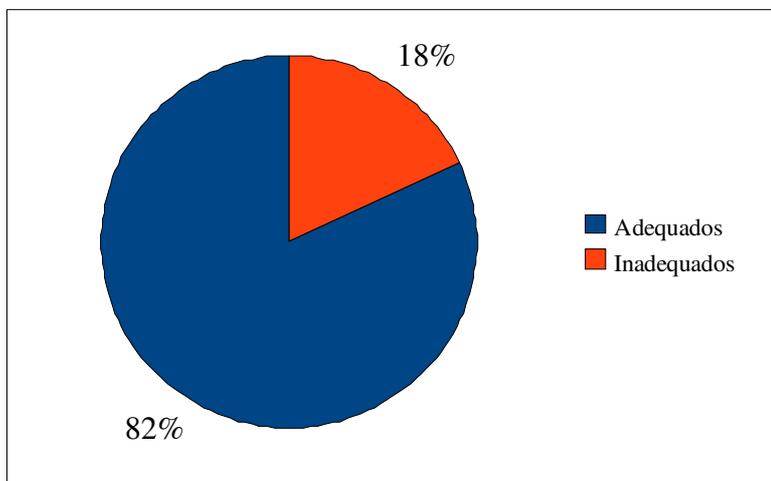


Figura 21 – Avaliação dos coordenadores quanto à relevância dos achados
 Fonte: Elaboração do autor

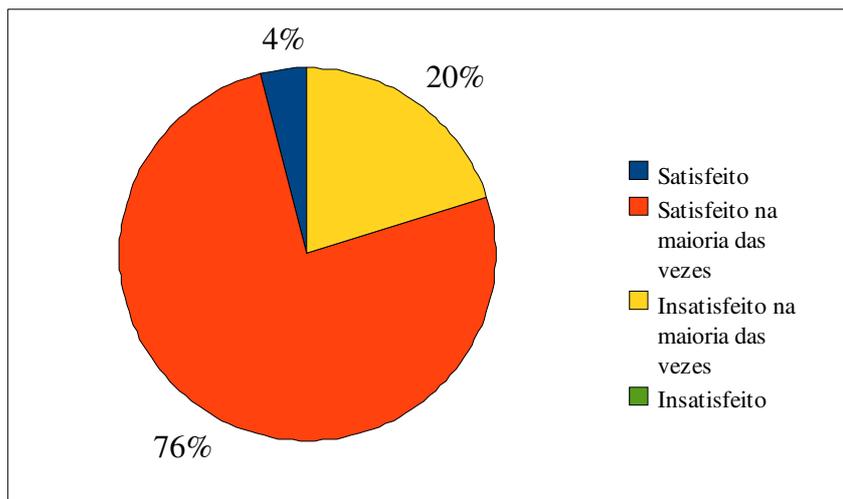


Figura 22 – Avaliação dos supervisores em relação aos resultados da auditoria
 Fonte: Elaboração do autor

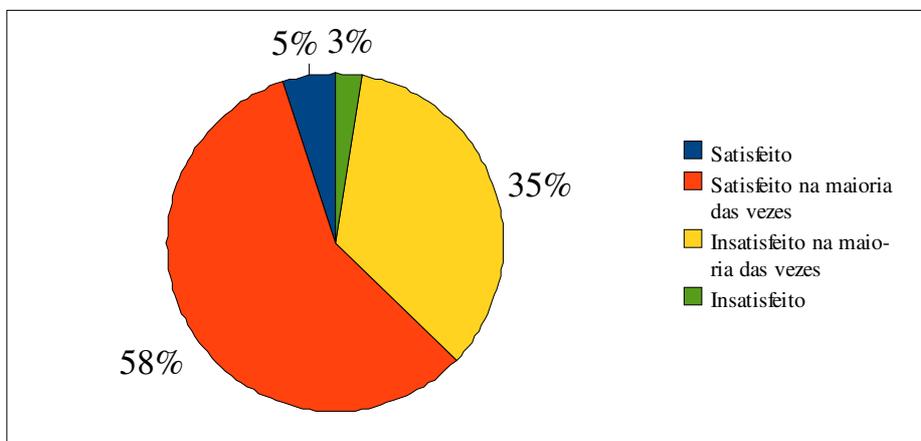


Figura 23 – Avaliação dos coordenadores em relação aos resultados da auditoria
 Fonte: Elaboração do autor

Usualmente as equipes elaboram o relatório de auditoria utilizando-se um editor de textos e, somente após o processo de revisão do supervisor e da direção, é que os textos são inseridos no sistema ATIVA, pois a ferramenta além de não ser funcional quanto à edição do texto, não possui comando para formatação de texto, marcas de revisão e verificação ortográfica. Assim, a maior deficiência apontada pelos coordenadores (59%) decorre do Sistema ATIVA não permitir uma adequada edição de textos, além da necessidade de implementação do processo edição, revisão e aprovação no próprio sistema, de modo a registrar todas as intervenções no texto, bem como dinamizar o processo de revisão (56%).

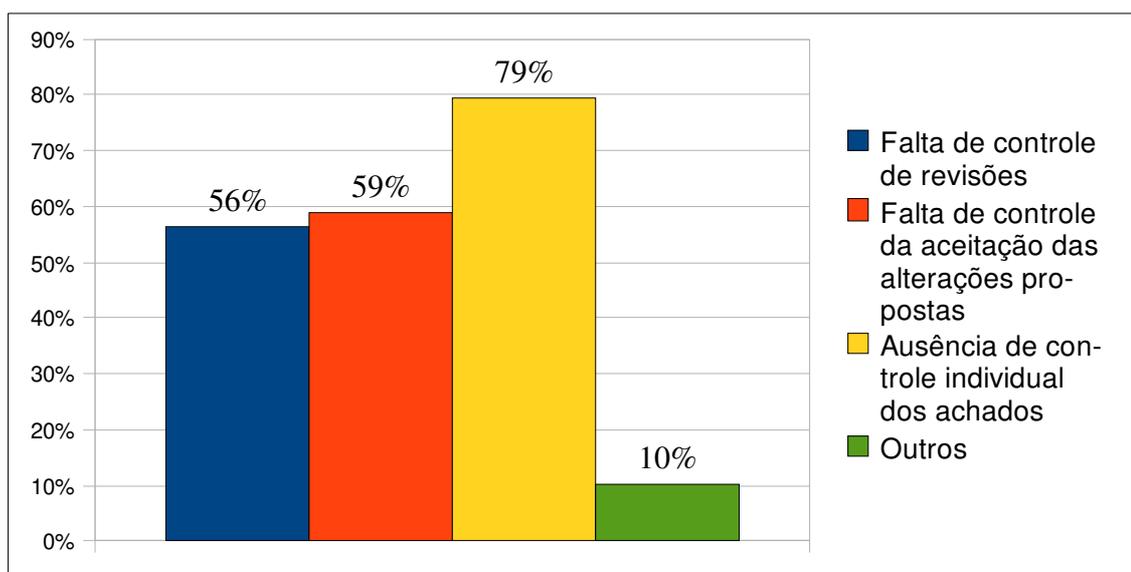


Figura 24 – Principais fragilidades das ferramentas indicadas pelos coordenadores (múltipla escolha)
Fonte: Elaboração do autor

Quanto à forma de apresentação dos relatórios de auditoria, 84% dos supervisores e 63% dos coordenadores avaliaram como adequados, carecendo de melhorias, conforme figuras 25 e 26. A estrutura contendo uma introdução, apresentação do escopo, resultados dos trabalhos e conclusão consegue cumprir a missão de fornecer informações precisas, sendo que a maior crítica se refere ao ordenamento rígido das constatações, por estabelecer que o relatório, independente do seu objetivo possui o mesmo ordenamento.

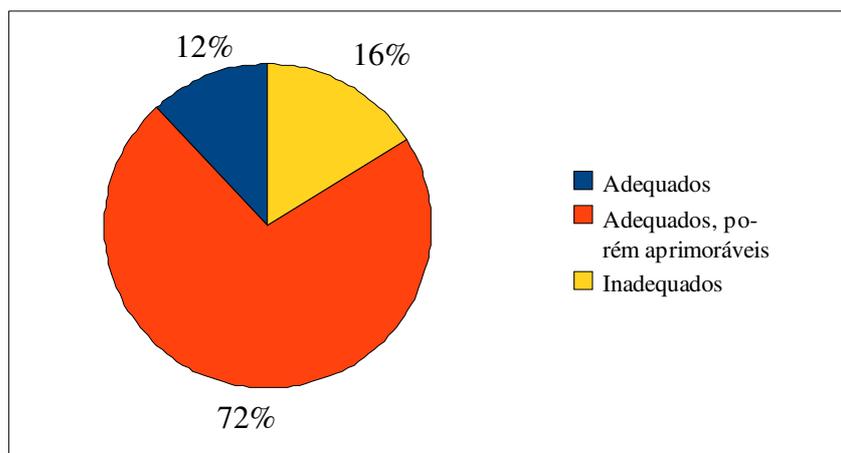


Figura 25 – Avaliação dos supervisores quanto à forma de apresentação dos relatórios
Fonte: Elaboração do autor

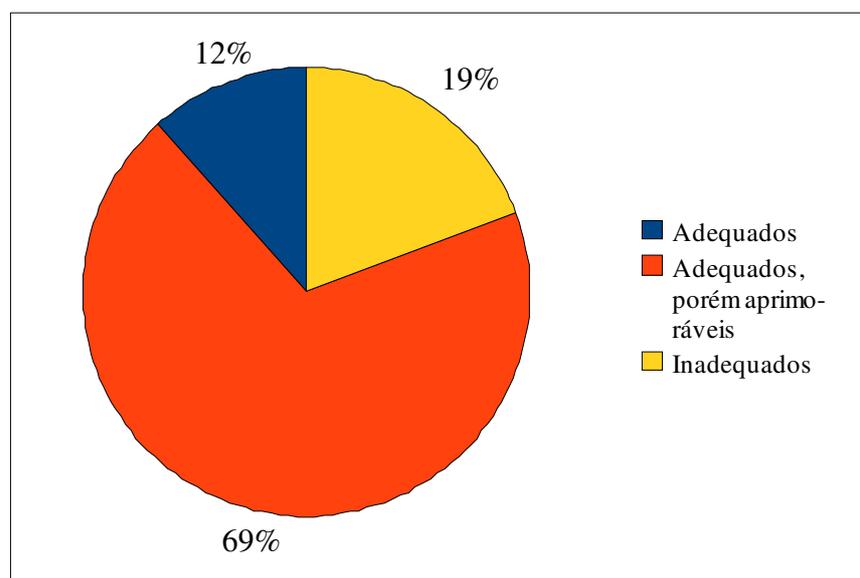


Figura 26 – Avaliação dos coordenadores quanto à forma de apresentação dos relatórios
Fonte: Elaboração do autor

3.2.4 Autoavaliação do desempenho

Como resultado de uma autoavaliação por parte dos coordenadores em relação à suficiência do seu conhecimento técnico para o desempenho de suas funções, envolvendo a focalização no escopo do trabalho, domínio das técnicas de auditoria envolvidas e conhecimento do funcionamento da unidade auditada, temos um elevado grau de satisfação – 91%, sendo que desses, 51% afirmaram que esse domínio foi adquirido durante a realização do trabalho. Essa autoavaliação positiva encontra respaldo na

avaliação realizada pelos supervisores no item 3.2.1 do presente trabalho, onde pontuaram uma satisfação de 92%.

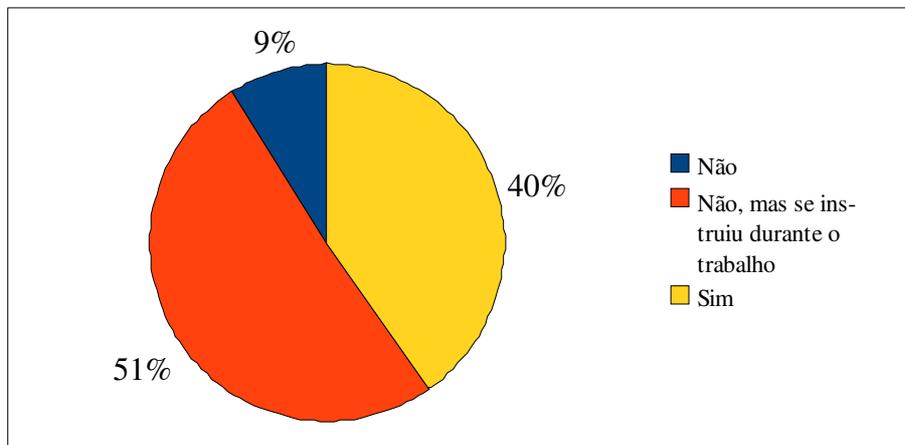


Figura 27 – Autoavaliação dos coordenadores quanto à suficiência do seu conhecimento técnico
Fonte: Elaboração do autor

No entanto, no quesito de capacidade gerencial para a coordenação das equipes, relativamente à administração do tempo, à capacidade de mediar conflitos internos à equipe ou mesmo da equipe com os auditados e liderança, a autoavaliação demonstrou que essa competência pode ser melhorada, pois foi avaliada satisfatoriamente por 66% dos coordenadores.

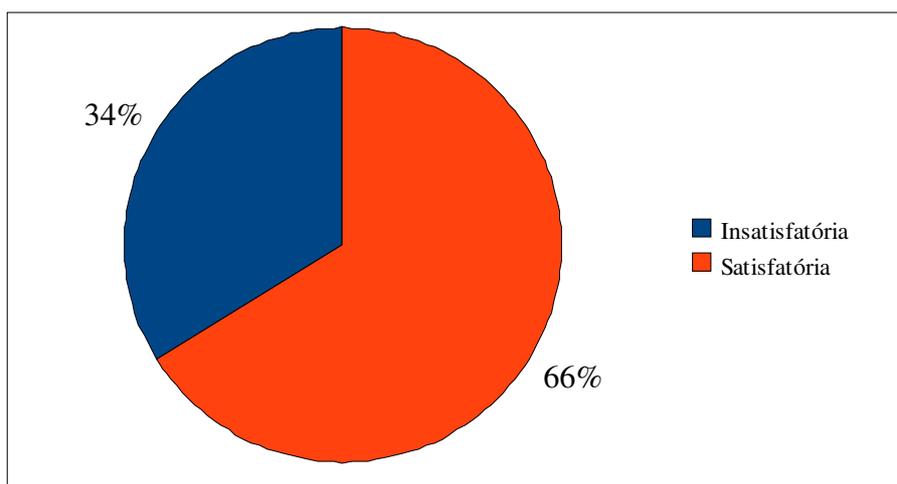


Figura 28 – Autoavaliação dos coordenadores quanto à capacidade gerencial
Fonte: Elaboração do autor

As principais dificuldades listadas pelos coordenadores se concentram na falta de autonomia do coordenador para tarefas usuais, requerendo consultas permanentes ao

supervisor e direção, diminuindo assim uma atuação mais segura e centrada, bem como o desconhecimento das ferramentas existentes para otimização no levantamento de informações e organização dos trabalhos de auditoria.

A autoavaliação dos supervisores apresentou resultados melhores, sendo que todos consideraram capazes tecnicamente e 28% apontaram que essa capacitação ocorreu concomitantemente à realização do trabalho. Avaliaram satisfatoriamente a sua capacidade gerencial para supervisionar os trabalhos, com índice de 80%, apontando como causas da insatisfação a falta de treinamento com supervisor, a falta de conhecimento das ferramentas disponíveis para o trabalho de auditoria, a falta de autonomia para tomada de decisões e a incapacidade de mediar conflitos e pressões.

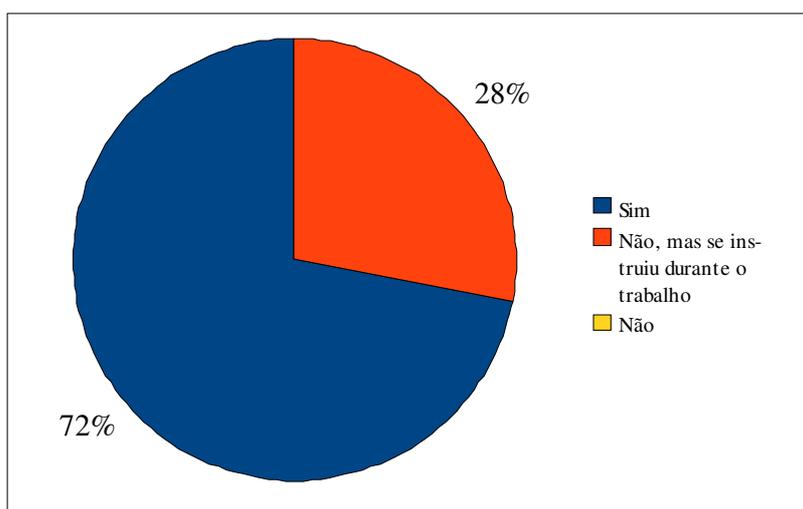


Figura 29 – Autoavaliação dos supervisores quanto à suficiência do seu conhecimento técnico
Fonte: Elaboração do autor

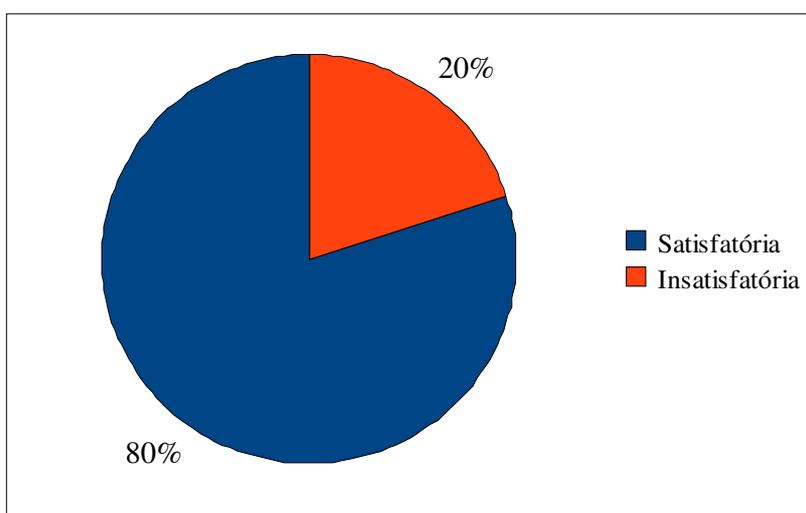


Figura 30 – Autoavaliação dos supervisores quanto à capacidade gerencial
Fonte: Elaboração do autor

4. CONCLUSÃO

A identificação dos métodos utilizados por outras instituições em comparação com aqueles adotados pela CGU sinaliza a existência de semelhanças. O estabelecimento de mecanismos internos de avaliação juntamente com revisão pelos pares são estratégias convergentes nas normas estudadas. O interesse da Controladoria-Geral da União na melhoria da qualidade dos seus relatórios se faz presente em trabalhos anteriores, com foco na avaliação dos relatórios produzidos.

Para incremento na qualidade dos trabalhos de auditoria é necessária a adoção de uma série de medidas corretivas e evolutivas em relação ao processo atualmente utilizado. Tais medidas contribuirão para a melhoria, o que não significa que haja condições objetivas para a implementação imediata de sua totalidade. Espera-se que existam ganhos de produtividade e de resultados, mesmo que o processo seja gradual.

Inicialmente, o detalhamento das atribuições e competências para desempenho das funções de supervisão e coordenação de equipes de auditoria se faz necessário, não só para os trabalhos de auditoria anual de contas, mas para todos os demais trabalhos de auditoria. Deve-se prever como materializar suas atividades, como registrar a avaliação de desempenho dos membros da equipe, dos achados produzidos e de questões identificadas que não compõem o escopo, mas que poderão ser objeto de futuras verificações. Os normativos devem prever princípios que careçam de observância, independentemente da existência de detalhamento sobre a matéria. Para designação da atribuição de supervisão ou coordenação devem ser pontuadas sua experiência em auditoria, sua capacidade de liderar e mediar conflitos e sua polidez junto aos demais membros da equipe, superiores e gestores.

Como medida para aprimoramento na definição das equipes de auditoria pode ser realizados levantamentos das competências dos servidores de cada uma das unidades da CGU, compreendendo além do conhecimento específico em auditoria, as competências desenvolvidas em funções anteriores na vida profissional do servidor. Juntamente com o mapeamento de competências, a avaliação das matérias de maior interesse auxiliará na composição de equipes mais preparadas e motivadas para a realização das auditorias.

Em algumas unidades da CGU foram formados especialistas que atuam por procedimentos, o que permite ganhos em produtividade haja vista o domínio mais acurado das técnicas envolvidas, como por exemplo, especialistas na área de pessoal, de licitações e

contratos, de transferências voluntárias ou até mesmo especialistas em um tema específico, como saúde e educação. Ressalva-se, no entanto, que a especialização excessiva pode gerar a elaboração de constatações isoladas sem a integração necessária do conjunto, para que haja a percepção da conexão entre os achados. Cabe, portanto, parcimônia no emprego de tal solução, observando sempre a existência de componentes na equipe capazes de produzir análises complementares. Deve-se estabelecer um programa interno permanente de formação, maturação e substituição do corpo de especialistas, evitando soluções de continuidade quando da ocorrência de alguma situação fortuita.

O tempo empregado no planejamento produz seus resultados na execução, por focalizar a atuação da equipe, otimizando o tempo do trabalho de campo, além de auxiliar a equipe na atuação em questões mais relevantes em relação ao objetivo pretendido. Assim, cabe a reavaliação do limite estabelecido de planejamento e demais fases, haja vista que o mesmo é fixo independentemente da dimensão do trabalho, complexidade existente, a disponibilidade de informações sobre a atuação da unidade auditada, bem como do grau de especialização da equipe de auditoria.

Nos casos em que a unidade executora é uma unidade regional da CGU, existe orientação para que haja contato prévio à elaboração da Ordem de Serviço de questões merecedoras de atenção. Com base nos levantamentos de informações que subsidiam o planejamento da auditoria, pode ser introduzida nova interlocução com a coordenação-geral de auditoria para ajustes no trabalho a ser realizado.

Outra medida que produziu resultados positivos e que pode importar em melhoria do planejamento dos trabalhos consiste no estabelecimento de reunião prévia com o gestor, pois permite a apresentação formal dos objetivos da auditoria, antecipando a coleta de informações atualizadas das medidas em andamento na unidade auditada sobre os assuntos que serão objetos de estudo pela equipe.

Quando o coordenador também exerce as funções de executor de exames acaba por desempenhar insatisfatoriamente o seu trabalho, além de suprimir, para os pontos identificados por ele mesmo, essa importante instância de revisão. Para que haja coordenadores com dedicação exclusiva, faz-se necessária a composição mínima de 3 integrantes por trabalho.

Considerando que está em curso a migração do Sistema Ativa para uma plataforma web, com provável integração do mesmo com os sistemas auxiliares existentes (Monitor

Web e SAEAC), algumas fragilidades hoje existentes estarão sanadas quando da conclusão desse processo. Cabe, no entanto, ressaltar o estudo e o estabelecimento de soluções evolutivas considerando, além de outros aspectos, a incorporação de ferramentas de monitoramento dos trabalhos realizados em tempo real, bem como a otimização do fluxo de constatações, de solicitações e notas de auditoria e de papéis de trabalho, suprimindo esforços duplicados e com melhor integração dos dados entre esses processos de trabalho.

A implementação de funcionalidades que permitam o auditor registrar seus exames em tempo real, sem a necessidade de editores de textos externos ao sistema, contribuirá para um melhor acompanhamento do andamento do trabalho, identificando necessidade de revisão do planejamento, podendo inclusive permitir que o processo de revisão das constatações se inicie enquanto a equipe estiver promovendo exames em campo, minimizando assim o abandono de constatações incompletas por insuficiência de evidências. O registro de todas as versões do texto produzido forneceria uma maior segurança e diminuiria consideravelmente os embates durante o processo de revisão.

Tal como em sistemas semelhantes, a implementação de um programa de certificação auxiliaria na manutenção do conhecimento técnico dos servidores, bem como forma de identificação daqueles que possuem os requisitos necessários para desempenhar as funções de coordenação e supervisão dos trabalhos de auditoria. Mesmo inexistindo uma certificação, faz-se necessária a avaliação do corpo técnico quanto ao nivelamento de entendimentos e correções quanto à adoção de uma base de conceitos distintos daqueles definidos pela CGU.

A revisão pelos pares fomenta uma maior precisão e cuidado na preparação dos papéis de trabalho que compõem a base dos relatórios de auditoria, elevando, por conseguinte a qualidade dos trabalhos produzidos conforme experiências de outras instituições. Recentemente, a CGU iniciou um programa nesse modelo denominado “Inspeções de Conformidade Técnica”, obtendo bons resultados.

Apesar de existente, as instâncias de coordenação e supervisão necessitam de melhorias, tanto para contribuir de maneira objetiva na qualidade dos trabalhos de auditoria, como também oferecer uma maior transparência do processo auditorial na CGU, bem como uniformizar atuações em todas as unidades organizacionais. O presente trabalho não contempla um modelo final a ser implementado pela CGU, porque a avaliação da qualidade necessita de ser incorporada e praticada por toda a instituição constantemente, de

onde surgirão novos ajustes e modelos mais eficientes. Os estudos sinalizam que essa preocupação legítima de melhores resultados faz parte da cultura interna da CGU, mas requer a implementação de medidas corretivas e um maior empenho para que haja resultados compatíveis com o dever constitucional, demandas cada vez mais ressaltadas pela sociedade contemporânea.

REFERÊNCIAS BIBLIGRÁFICAS

ATTIE, William. *Auditoria: conceitos e aplicações*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1998. 27 p.

SÁ, Antônio Lopes de. *Curso de Auditoria*. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2002. 21 p.

IBRACON. *Conheça o IBRACON. Perguntas Frequentes. Como surgiu o IBRACON?*.

Disponível em: <<http://www.ibracon.com.br/faq/resultado.asp?identificador=3128>>.

Acesso em: 3 nov. 2009.

BRASIL. República Federativa do. *Lei nº 6.385, de 07 de dezembro de 1976*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 9 dez. 1976.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. *Resolução CFC nº 321, de 14 de abril de 1972*. Diário Oficial da União. Brasília, DF. 11 mai. 1972.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. *NBC T 11 - Normas de Auditoria Independente das Demonstrações Contábeis* Aprovadas pela Resolução CFC nº 820, de 17 de dez. 1997. Diário Oficial da União, Brasília, DF. 21 jan. 1998.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. *Instrução CVM nº 308, de 14 de maio de 1999*.

CASTRO, Domingos Poubel de. *Auditoria e Controle Interno na Administração Pública*. 1ª ed.. São Paulo: Atlas, 2008. 92 p.

SECRETARIA FEDERAL DE CONTROLE INTERNO. *Qualidade dos Relatórios de Auditoria no Âmbito da Administração Direta*. Brasília, 2003

SECRETARIA FEDERAL DE CONTROLE INTERNO. *Grupo de Trabalho: Ordem de Serviço nº 124, de 03 de agosto de 2007. Relatório Final*. Brasília, 2007

**APÊNDICE A: LISTA DAS FRAGILIDADES ANALISADAS PELO GRUPO
DE TRABALHO DA ORDEM DE SERVIÇO SFC Nº 124/2007**

Campo da Constatação	Fragilidade	Descrição da Fragilidade
Escopo	Extensão inadequada	O campo “Escopo” não apresenta, com precisão, informações sobre aquilo que foi examinado pela equipe executora.
	Profundidade inadequada	O campo “Escopo” não apresenta, com precisão, informações sobre como os trabalhos foram realizados pela equipe executora.
Evidência	Não existe	O campo “Evidência” não está preenchido ou as informações existentes não se relacionam à condição indesejada tratada.
	Insuficiente para o Fato	As informações inseridas no campo “Evidência” não se mostram suficientes para a comprovação do fato.
	Insuficiente para a Atitude	As informações inseridas no campo “Evidência” não se mostram suficientes para a comprovação de atitude por parte do gestor que tenha resultado na condição indesejada tratada.
	Insuficiente para a Causa	As informações inseridas no campo “Evidência” não se mostram suficientes para a comprovação da Causa que resultou na condição indesejada tratada.
Fato	Mais de um	O campo “Fato” foi preenchido com a indicação de mais de uma condição indesejável.

	Outros campos	Na construção do campo “Fato” foram incluídas outras informações como aquelas referentes à “Justificativa do Gestor”, “Análise da Justificativa”, etc., alheias à descrição do fato.
	Indeterminado	O campo “Fato” foi mal redigido e, em razão disto, restam dúvidas quanto à condição indesejável tratada.
Causa	Indeterminada	No campo “Causa” foram inseridas informações que não demonstram efetivamente a origem da condição indesejada tratada.
	Não identificada	Não foram inseridas informações no campo “Causa” ou a equipe executora da ação de controle indicou explicitamente não tê-la identificado.
	Descumprimento de norma	No campo “Causa” foram inseridas informações sobre o descumprimento de normas, legislação, orientação, etc.
Atitude do Gestor	Não identifica o agente	O campo foi preenchido de forma genérica sem identificar quem atuou de forma a resultar no Fato tratado.
	Não identificada	O campo não foi preenchido ou o a equipe não identificou a atitude do gestor quando da ocorrência do Fato.
Justificativa do Gestor	Não menciona notificação ao gestor	Quando não há justificativa do gestor e a equipe não deixa claro que ele foi instado a se justificar.
	Não houve transcrição	Quando não consta no campo Justificativa do Gestor a manifestação do gestor (texto entre aspas).

	Não cita a fonte	Não consta no campo a referência ao expediente (documento) por meio do qual o gestor apresentou suas justificativas.
Análise do CI	Não existe	O campo não foi preenchido ou o que consta preenchido não se refere à análise(s) empreendida(s) pela equipe.
	Não rebate a justificativa	A análise da equipe não considerou, integralmente, a(s) justificativa(s) apresentada(s) pelo(s) gestores(s).
	Não dá sustentação à recomendação	A análise efetuada pela equipe esta dissociada da(s) recomendação(ões) ou não aponta / estabelece condições para materializar o recomendado.
Recomendação	Não elide o fato	Quando a recomendação proposta pela equipe não é suficiente para suprimir o fato.
	Não elide a causa	Quando a recomendação proposta não é suficiente para eliminar a causa da condição indesejada.
	Genérica	Quando a recomendação proposta pela equipe não é específica, ou seja, não trata dos detalhes operacionais necessários à sua implementação.
	Inexequível	Quando a recomendação proposta pela equipe não é passível de atendimento pelo gestor ou seu atendimento é inviável quanto aos aspectos de legalidade, economicidade, etc.
Descrição sumária	Inadequada	Quando o texto apresentado pela equipe é inconcluso e / ou não guarda relação com a causa indesejada tratada.

Inconsistências	Descrição – Fato	O que consta no campo “Descrição Sumária” não está coerente, congruente com o campo “Fato”.
	Fato – Causa	O que consta no campo “Fato” não está coerente, congruente com o registrado no campo “Causa” (e vice-versa).
	Atitude – Causa	O que consta no campo “Atitude dos Gestores” não está coerente, congruente com o registro do campo “Causa” (e vice-versa).
	Recomendação - Justificativa	O que consta no campo “Recomendação” não está coerente, congruente com o registro correspondente à “Justificativa dos Gestores” (e vice-versa?).

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AOS SUPERVISORES



Supervisor de trabalhos de auditoria

1. Planejamento dos trabalhos de auditoria

Avalie, com base na sua experiência como supervisor de trabalhos de auditoria nos últimos 12 meses, como o planejamento desses trabalhos foram conduzidos.

*1. Como avalia as equipes no período de planejamento de auditoria?

- Participativas/colaborativas
- Indisponíveis no período de planejamento
- Indiferentes/desmotivadas
- Outro (Por favor especificar)

*2. Como avalia os coordenadores de equipe de auditoria no período do planejamento de auditoria?

- Participativos/colaborativos
- Indisponíveis no período de planejamento
- Indiferentes/desmotivados
- Outro (Por favor especificar)

* Resposta obrigatória

***7. Como avalia as ferramentas (sistemas, formulários, planilhas ou outras formas de controle) disponibilizadas para o planejamento dos trabalhos de auditoria?**

- Adequadas Inexistentes Insuficientes

8. Quais são os motivos que das ferramentas disponíveis serem insuficientes?

Atenção:

- **deixe em branco se a resposta a pergunta anterior não tenha sido "Insuficientes"**
- **pode ser assinalada mais de uma alternativa**

- As ferramentas não auxiliam no levantamento de informações suficientes para o planejamento dos trabalhos
- As ferramentas não contemplam detalham adequadamente os passos a serem observados nos trabalhos, ficando o planejamento muito superficial
- Outro (Por favor, especificar)

***9. Em média, o tempo disponível para o planejamento dos trabalhos de auditoria é?**

- Suficiente Insuficiente

10. Quais as razões do tempo disponível ser insuficiente?

Atenção:

- **deixe em branco se considerou o tempo disponível suficiente.**
- **pode assinalar mais de uma resposta**

- O tempo definido para esse tipo de trabalho é insuficiente
- Acúmulo de trabalhos
- Outro (Por favor, especificar)

* Resposta obrigatória

--

2. Execução dos trabalhos

Avalie a sua participação como supervisor de trabalhos de auditoria nos últimos 12 meses

***11. Acompanhando a execução dos trabalhos de auditoria, como avalia a qualidade do planejamento realizado?**

- Adequado Inadequado Não há como efetuar tal acompanhamento

12. Quando considera o planejamento inadequado é por quê?

Atenção:

- **deixe em branco se a resposta a pergunta anterior não tenha sido "Inadequado"**
- **pode ser assinalada mais de uma alternativa**

- O planejamento abordava questões menos relevantes para a avaliação da unidade auditada
- O planejamento foi insuficiente, sem abordar os detalhes necessários para uma melhor definição das tarefas a serem realizadas
- Foram estabelecidas novas prioridades para o trabalho
- Outro (Por favor, especificar)

--

***13. Quanto a sua participação junto aos trabalhos de auditoria que supervisionou as tratativas com a equipe eram?**

- Somente as obrigatórias para o trabalho, tais como na reunião de apresentação e de encerramento dos trabalhos

* Resposta obrigatória

- Periódicas, ou seja, além das obrigatórias
- Quando solicitado

14. Como realizava os contatos com as equipes que não eram os obrigatórios?

Atenção:

- deixe em branco se não existiram outros contatos com a equipe, apenas os obrigatórios

- pode ser assinalada mais de uma resposta

- Pessoalmente, com reuniões no local da auditoria
- Pessoalmente, na CGU
- Por telefone
- Por e-mail
- Outro (Por favor, especificar)

***15. Realizou discussões com os coordenadores das equipes de auditoria para um melhor acompanhamento dos trabalhos, que não as reuniões em que havia a participação dos demais membros da equipe?**

- Sim Não

***16. Como avalia as ferramentas (sistemas, formulários, planilhas ou outras formas de controle) disponibilizadas para supervisionar os trabalhos de auditoria durante a execução dos trabalhos?**

- Adequadas Inexistentes Insuficientes

* Resposta obrigatória

17. Quais as razões das ferramentas disponíveis serem insuficientes?**Atenção:**

- **deixe em branco se a resposta a pergunta anterior não tenha sido "Insuficientes"**
- **pode ser assinalada mais de uma alternativa**

- As ferramentas não permitem um controle das ações da equipe no momento adequado
- As ferramentas não trazem informações suficientes para o bom exercício da supervisão
- Outro (Por favor, especificar)

***18. Em média, o tempo disponível para a execução dos trabalhos de auditoria é:**

- Suficiente Insuficiente

3. Elaboração do Relatório de Auditoria

Avalie, com base nos trabalhos realizados nos últimos 12 meses, como foram elaborados os relatórios de auditoria dos trabalhos que supervisionou.

***19. Como avalia a relevância dos achados de auditoria em relação ao escopo dos trabalhos?**

- Adequados Inadequados

***20. Como avalia a sua satisfação em relação aos trabalhos produzidos:**

- Satisfeito
- Satisfeito na maioria das vezes
- Insatisfeito na maioria das vezes
- Insatisfeito

* Resposta obrigatória

***21. Como avalia as ferramentas disponíveis para a revisão dos achados e relatórios de auditoria?**

- Adequadas Inexistentes Insuficientes

22. Quais as razões das ferramentas serem insuficientes?

Atenção:

- deixe em branco se a resposta a pergunta anterior não tenha sido "Insuficientes"

- pode ser assinalada mais de uma alternativa

- Elas não permitem um controle das revisões realizadas, guardando apenas a última versão
- Elas não permitem a visualização da concordância ou não pelas equipes das sugestões de alterações de texto propostos
- Elas não permitem o gerenciamento de cada um dos achados produzidos, de modo a registrar a aprovação final de cada um dos achados e a continuidade de discussões naqueles em que haja necessidade de aprofundamento
- Outro (Por favor, especificar)

***23. Como avalia a adequabilidade dos formatos dos relatórios de auditoria em relação ao escopo dos trabalhos?**

- Adequados Adequados, porém aprimoráveis Inadequados

***24. Em média, o tempo disponível para a elaboração dos relatórios de auditoria é?**

- Suficiente Insuficiente

* Resposta obrigatória

4. Autoavaliação

Avalie seu desempenho como supervisor de trabalhos de auditoria nos últimos 12 meses.

***25. Você possuía conhecimentos técnicos suficientes para a supervisão dos trabalhos de auditoria?**

- Sim
- Não, mas me instrui durante a realização do trabalho
- Não

***26. Como avalia a sua capacidade gerencial para supervisionar trabalhos de auditoria?**

- Suficiente Insuficiente

27. Quais as razões da sua capacidade gerencial ser insatisfatória?

Atenção:

- deixe em branco se a resposta a pergunta anterior não tenha sido "Insatisfatória"

- pode ser assinalada mais de uma alternativa

- Falta de treinamento como supervisor
- Desconhecimento das ferramentas existentes
- Dificuldade em lidar com conflitos e pressões
- Falta de autonomia para tomada de decisões que interferem nos trabalhos
- Outro (Por favor, especificar)

* Resposta obrigatória

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AOS COORDENADORES DE EQUIPE



Coordenador de trabalhos de auditoria

1. Planejamento dos trabalhos de auditoria

Avalie, com base na sua experiência como coordenador de equipe de auditoria nos últimos 12 meses, como o planejamento dos trabalhos de auditoria são conduzidos.

***1. Qual a característica mais relevante das equipes no planejamento dos trabalhos de auditoria?**

- Participativas/colaborativas
- Indisponíveis no período de planejamento
- Indiferentes/desmotivadas
- Outro (Por favor especificar)

***2. Como avalia o perfil dos membros das equipes que trabalhou, em relação à capacidade técnica?**

- Adequados
 - Adequados, porém insuficientes
 - Inadequados
 - Inadequados e insuficientes
- em relação a quantidade

3. Quais são as razões das equipes serem inadequadas?

* Resposta obrigatória

Atenção:

- **deixe em branco se a resposta a pergunta anterior for diferente de "Inadequadas"**
- **pode ser assinalada mais de uma alternativa**

- Ausência de auditores com formação específica para os trabalhos
- Falta de atualização técnica
- Outro (Por favor, especificar)

***4. Avalie as ferramentas (sistemas, formulários, planilhas ou outras formas de controle) disponibilizadas para o planejamento dos trabalhos de auditoria:**

- Adequadas
- Inexistentes
- Insuficientes

5. Se tiver considerado que as ferramentas disponíveis eram insuficientes, quais são as razões?

Atenção:

- **deixe em branco se a resposta a pergunta anterior não tenha sido "Insuficientes"**
- **pode ser assinalada mais de uma alternativa**

- As ferramentas não auxiliam no levantamento de informações suficientes para o planejamento dos trabalhos
- As ferramentas não contemplam detalham adequadamente os passos a serem observados nos trabalhos, ficando o planejamento muito superficial
- Outro (Por favor, especificar)

***6. Em média, o tempo disponível para o planejamento dos trabalhos de auditoria é:**

* Resposta obrigatória

Suficiente Insuficiente

7. Quais são as razões do tempo disponível para planejamento terem sido insuficientes?

Atenção:

- **deixe em branco se considerar o tempo suficiente**
- **pode assinalar mais de uma resposta**

- Limitação de quantidade de horas por trabalho de auditoria
- Acúmulo de trabalhos
- Outro (Por favor, especificar)

2. Execução dos trabalhos

Avalie a sua participação como coordenador de equipe de auditoria na condução da execução dos trabalhos realizados nos últimos 12 meses

***8. Ao iniciar a execução da auditoria, normalmente avalia que o planejamento estava:**

Adequado Inadequado

9. Quais são as razões do planejamento inadequado?

Atenção:

- **deixe em branco se a resposta a pergunta anterior não tenha sido "Inadequado"**
- **pode ser assinalada mais de uma alternativa**

* Resposta obrigatória

- O planejamento abordava questões menos relevantes para a avaliação da unidade auditada
- O planejamento foi insuficiente, sem abordar os detalhes necessários para uma melhor definição das tarefas a serem realizadas
- Foram estabelecidas novas prioridades para o trabalho
- Outro (Por favor, especificar)

***10. Quanto a sua participação junto aos trabalhos de auditoria que coordenou normalmente suas atribuições foram?**

- De coordenação exclusivamente De coordenação e de execução

11. Quando a sua participação não se resume exclusivamente à coordenação, como avalia o impacto da execução nos trabalhos?

Atenção:

- deixe em branco se a resposta tiver coordenado exclusivamente

- A participação na execução foi excessiva, prejudicando à coordenação dos trabalhos
- A participação foi equilibrada, sem prejuízo à coordenação dos trabalhos

***12. Avalie as ferramentas (sistemas, formulários, planilhas ou outras formas de controle) disponibilizadas para o coordenador de equipe realizar suas funções durante a execução dos trabalhos:**

- Adequadas Inexistentes Insuficientes

13. Quais as razões das ferramentas disponíveis serem insuficientes?

Atenção:

* Resposta obrigatória

- **deixe em branco se a resposta a pergunta anterior não tenha sido "Insuficientes"**
- **pode ser assinalada mais de uma alternativa**

- As ferramentas não permitem um controle das ações da equipe no momento adequado
- As ferramentas não trazem informações detalhadas o suficiente para o bom exercício da coordenação
- Outro (Por favor, especificar)

***14. Em média, o tempo disponível para a execução dos trabalhos de auditoria é?**

- Suficiente
- Insuficiente

15. Quais são as razões do tempo disponível para a execução serem insuficientes?

Atenção:

- **deixe em branco se considerar o tempo suficiente**
- **pode assinalar mais de uma resposta**

- Limitação de quantidade de horas por trabalho de auditoria
- Acúmulo de trabalhos
- Outro (Por favor, especificar)

3. Elaboração do Relatório de Auditoria

Avalie, com base nos trabalhos realizados nos últimos 12 meses, como foram elaborados os relatórios de auditoria dos trabalhos que coordenou.

* Resposta obrigatória

***16. Quanto à relevância dos achados de auditoria em relação ao escopo dos trabalhos, considera que os mesmos eram:**

- Adequados Inadequados

***17. Como avalia a sua satisfação em relação aos trabalhos produzidos:**

- Satisfeito
 Satisfeito na maioria das vezes
 Insatisfeito na maioria das vezes
 Insatisfeito

***18. Quanto à avaliação das ferramentas disponíveis para a revisão dos achados e relatórios de auditoria, considera que são:**

- Adequadas Inexistentes Insuficientes

19. Quando considerou que as ferramentas eram insuficientes, qual a razão:

Atenção:

- deixe em branco se a resposta a pergunta anterior não tenha sido "Insuficientes"
- pode ser assinalada mais de uma alternativa

- Não permitem um controle das revisões realizadas, guardando apenas a última versão
- Não permitem a visualização da concordância ou não pelas equipes das sugestões de alterações de texto propostos
- Não permitem o gerenciamento de cada um dos achados produzidos, de modo a registrar a aprovação final de cada um dos achados e a continuidade de discussões naqueles em que haja necessidade de aprofundamento
- Outro (Por favor, especificar)

* Resposta obrigatória

***20. Quanto à adequabilidade dos formatos dos relatórios de auditoria em relação ao escopo dos trabalhos, considera:**

- Adequados Adequados, porém aprimoráveis Inadequados

***21. Em média, o tempo disponível para a elaboração dos relatórios de auditoria é:**

- Suficiente Insuficiente

22. Quais são as razões do tempo disponível para a elaboração do relatório serem insuficientes?

Atenção:

- deixe em branco se considerar o tempo suficiente

- pode assinalar mais de uma resposta

- Limitação de quantidade de horas por trabalho de auditoria
 Acúmulo de trabalhos
 Outro (Por favor, especificar)

4. Autoavaliação

Avalie seu desempenho como coordenador de equipes de auditoria nos últimos 12 meses.

***23. Você possuía conhecimentos técnicos suficientes para a coordenação dos trabalhos de auditoria:**

* Resposta obrigatória

* Resposta obrigatória

Sim Não, mas me instrui durante a realização do trabalho Não

***24. Como considera a sua capacidade gerencial de coordenar equipes de auditoria:**

Satisfatória Insatisfatória

25. Se considerar que a sua capacidade gerencial insatisfatória, qual o motivo:

Atenção:

- deixe em branco se a resposta a pergunta anterior não tenha sido "Insatisfatória"

- pode ser assinalada mais de uma alternativa

Falta de treinamento como coordenador de equipe

Desconhecimento das ferramentas existentes

Dificuldade em lidar com conflitos e pressões

Falta de autonomia para tomada de decisões que interferem nos trabalhos

Outro (Por favor, especificar)

--