



Planejamento Individual de  
Auditoria Baseado em

# RISCOS



**KLEBERSON**  
ROBERTO DE SOUZA

Outubro  
**2020**

# AGENDA

**1 Fundamentos Básicos**

---

**2 Planejamento de Auditoria**

---

**3 Estudo de Caso Prático**

---

# O Problema da Agência



# Governança Pública

Governança no setor público compreende, essencialmente, os **mecanismos de liderança, estratégia e controle** postos em prática **para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão**, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. (TCU, 2014)

## ALMEJA



Avaliar  
Monitorar  
Direcionar

## OBJETO



A Gestão

## ATRAVÉS DE MECANISMOS



Liderança  
Estratégia  
Controle

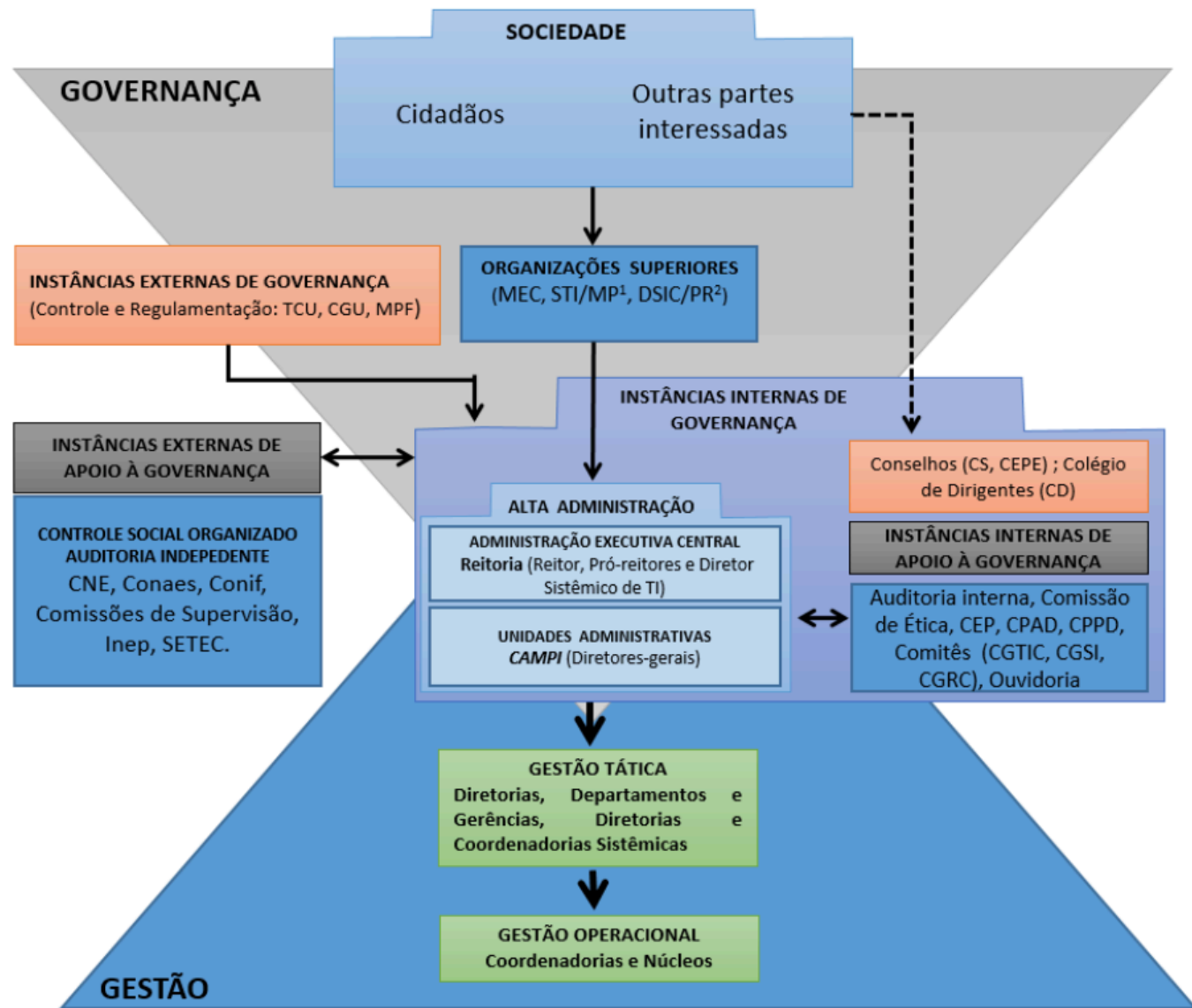


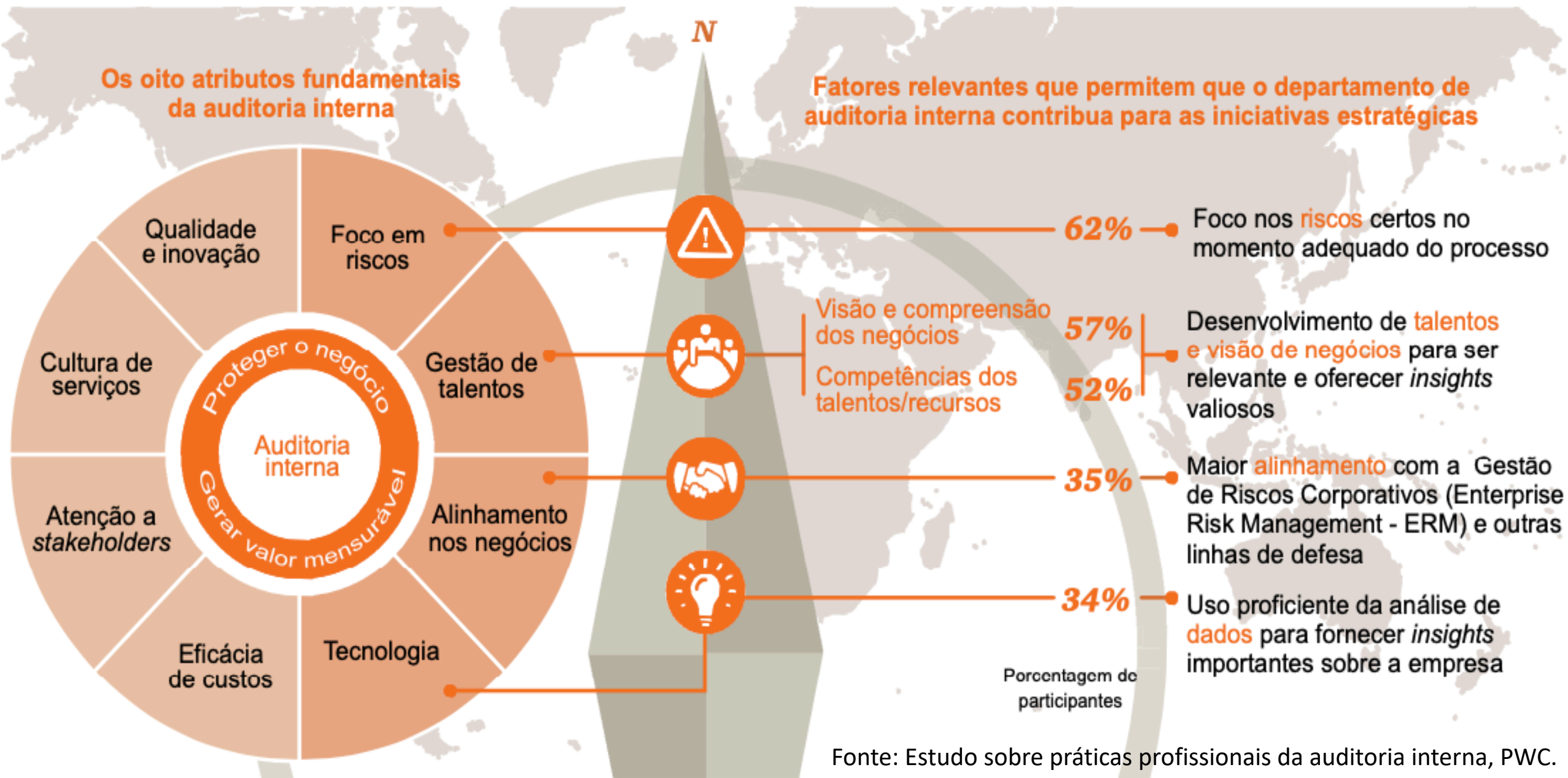
Figura 01 - Sistema de Governança Corporativa do IFS, 2018.

13/06/2018

# O PARADIGMA ATUAL DA AUDITORIA



Figura 4: Para encontrar o Norte Verdadeiro é necessário desenvolver quatro capacidades prioritárias



# AUDITORIA INTERNA

É uma atividade independente e objetiva que presta serviços de avaliação (assurance) e consultoria e tem como objetivo adicionar valor e melhorar as operações de uma organização.

Auxilia a organização a alcançar seus objetivos através de uma abordagem sistemática e disciplinada para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controle e governança corporativa.



## ATRIBUTOS

- Independência e Objetividade
- Avaliação e Consultoria
- Sistemática e Disciplinada



## PROPÓSITO

- Agregar e Proteger Valor
- Melhorar as Operações




## FOCO

- Governança
- Gestão de Riscos
- Controles Internos



# MODELO DE 3 LINHAS

 The Institute of Internal Auditors



## **D**ecreto - Lei n.º 200/67

**Art. 13** O controle das atividades da Administração Federal deverá exercer-se em todos os níveis e em todos os órgãos, compreendendo, particularmente:

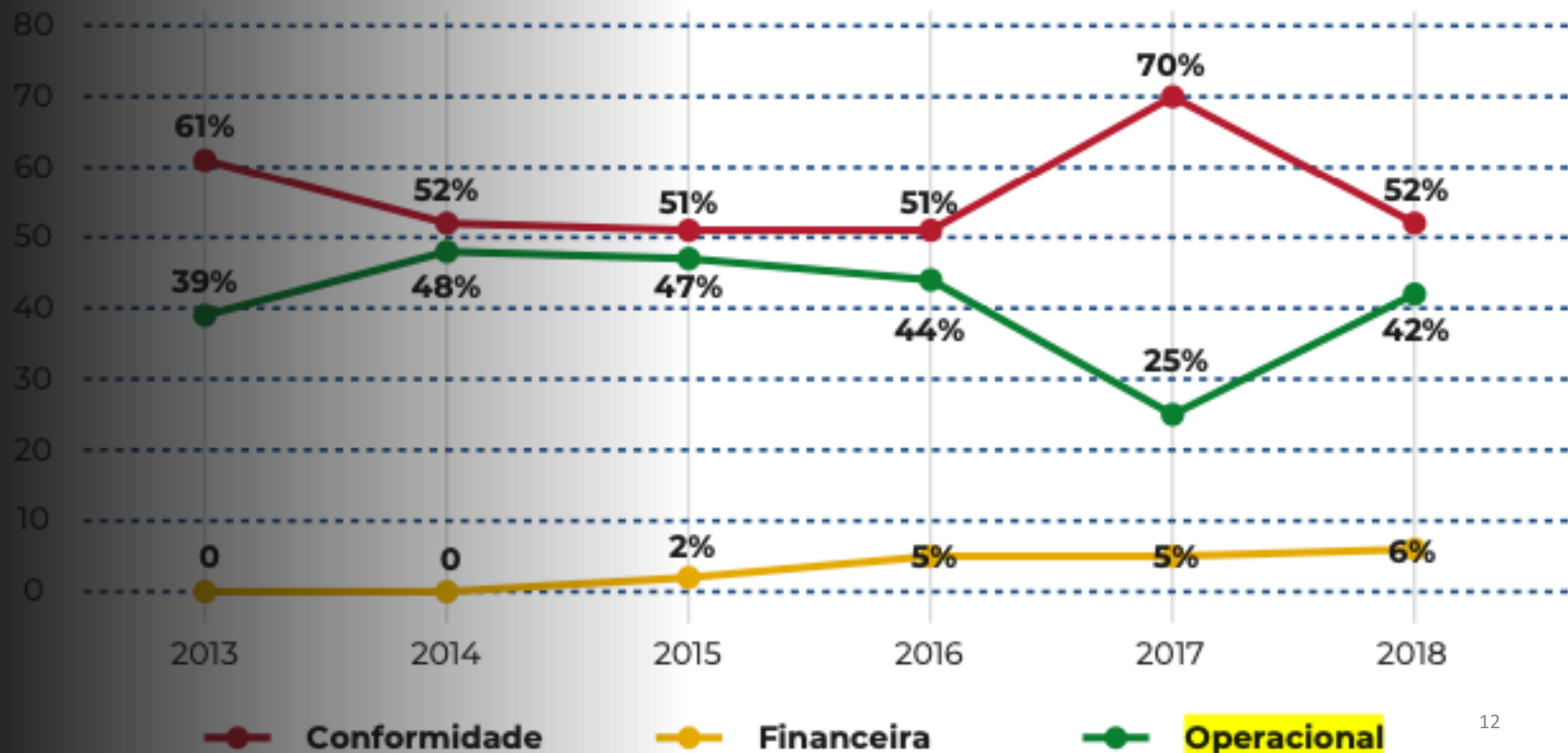
- a)** o controle, pela chefia competente, da execução dos programas e da observância das normas que governam a atividade específica do órgão controlado;
- b)** o controle, pelos órgãos próprios de cada sistema, da observância das normas gerais que regulam o exercício das atividades auxiliares;
- c)** o controle da aplicação dos dinheiros públicos e da guarda dos bens da União pelos órgãos próprios do sistema de contabilidade e auditoria.



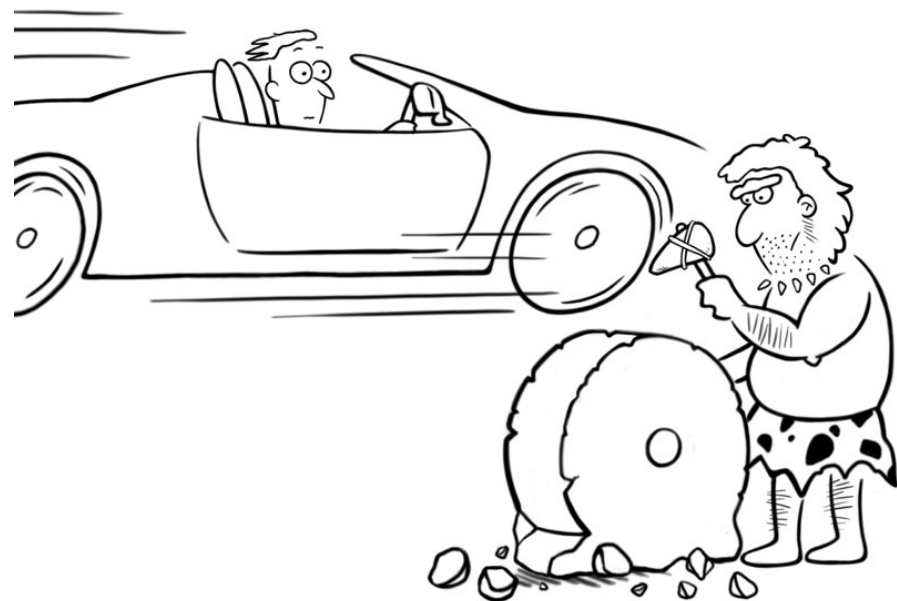
# Tipos de Auditoria Governamental

Tipo de Auditoria	Objetivos (ISSAI 100,22)	Exemplo
<b>Conformidade</b>	Determinar se um objeto cumpre, em todos os aspectos relevantes, com as normas que regem a atividade.	Auditoria em licitações, contratos, pessoal, TI, medicamentos, PNAE, PNATE.
<b>Operacional ou de desempenho</b>	Determinar se as intervenções, programas e instituições do governo estão operando de acordo com os princípios de economicidade, eficiência, eficácia e efetividade.	Auditoria operacional realizada pelo TCU para elaboração de um amplo diagnóstico de obras paralisadas no País financiadas com recursos federais.
<b>Financeira ou de demonstrações contábeis</b>	Determinar se a informação financeira é apresentada em conformidade com as normas contábeis e marco regulatório aplicável, livre de distorções relevantes devido a fraude ou erro.	Auditoria financeira que o TCU realizou em 2019 no Balanço Geral da União (Balanço Patrimonial, Financeiro, Orçamentário, Demonstrações das Variações Patrimoniais, Demonstração dos Fluxos de Caixa e Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido)

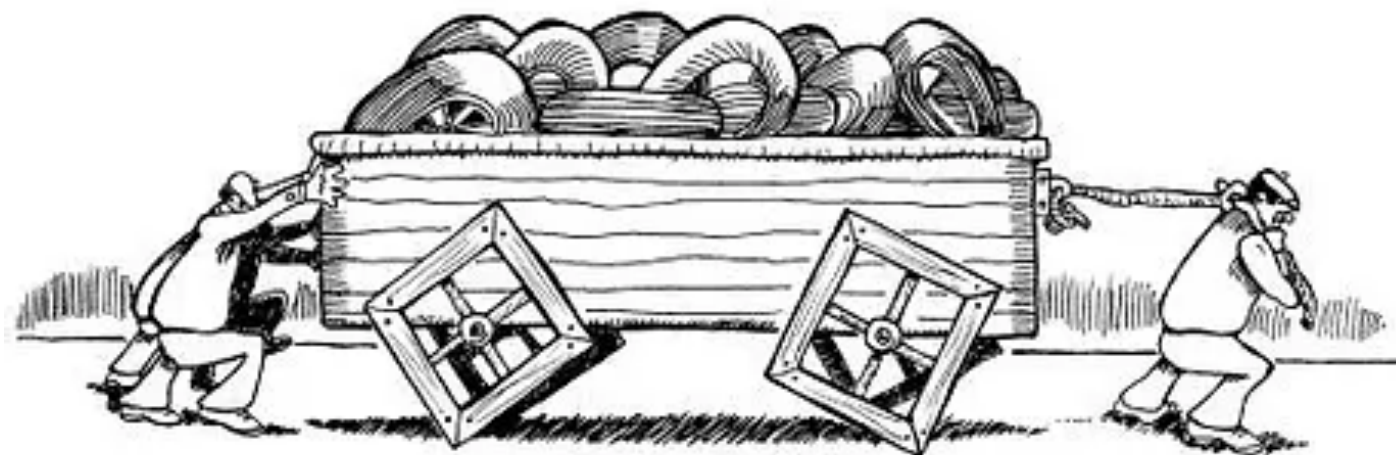
## GRÁFICO 4 – COMPARAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO ALOCADA EM AUDITORIA DE 2013 A 2018



Emissor	Setor Privado	Setor Público	Exemplo
 <b>International Federation of Accountants</b>	Auditoria Externa e Auditoria Interna	-	ISA 540: Auditando Estimativas Contábeis
 <b>CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE</b>	Auditoria Externa e Auditoria Interna	-	NBC TA 200: Objetivos Gerais do Auditor Independente
 <b>ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DE ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES</b>	-	Tribunais de Contas	ISSAI 100: Princípios Fundamentais de Auditoria no Setor Público
 <b>Instituto Rui Barbosa</b> <small>A Casa do Conhecimento dos Tribunais de Contas</small>	-	Tribunais de Contas	NBASP 10: Independência dos Tribunais de Contas
 <b>Instituto dos Auditores Internos do Brasil</b>	Auditorias Internas	Auditorias Internas	IPPF 1010: Reconhecimento das Orientações Mandatórias no Estatuto de Auditoria Interno
 <b>Cada Auditoria Interna</b>	-	Auditorias Internas	IN CGU 3/2017: Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal



Não estamos  
reinventando a roda,  
mas utilizando o que  
já está sedimentado  
internacionalmente!



Para que serve?

Transformar  
uma Realidade



# AUDITORIA: COMO FUNCIONA?



**Comando para Auditoria**



**Visão Geral**



**Delimitação de Riscos  
Inerentes do Objeto**



**Avaliação dos  
Controles Internos**



**Inventário dos  
Riscos Residuais**



**Matriz de Planejamento**



# AUDITORIA: COMO FUNCIONA?



Evidenciação



Confecção das Análises



Elaboração da  
Matriz de Achados



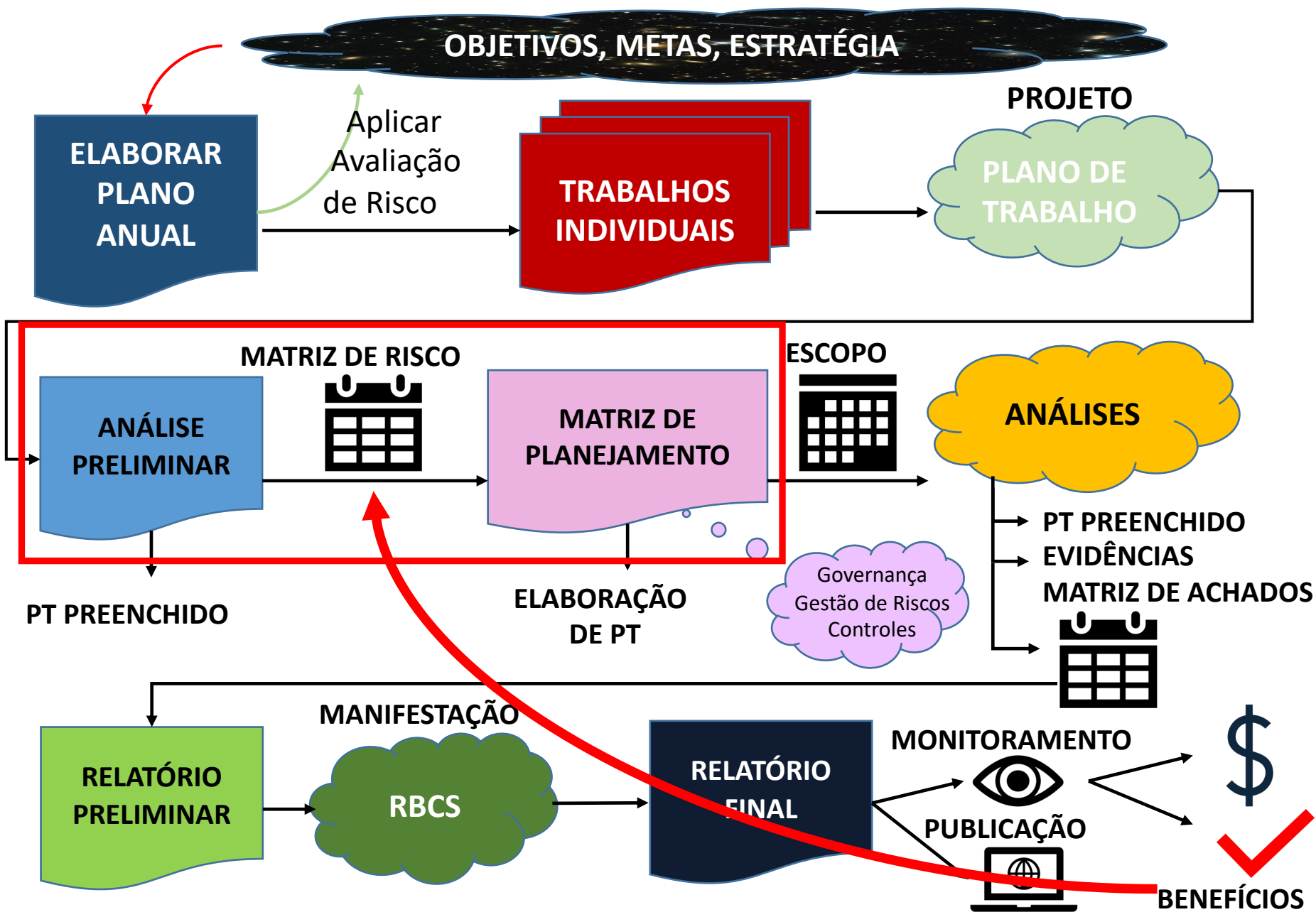
Elaboração do Relatório



Elaboração do Plano  
de Monitoramento



Avaliação do Plano de Ação  
e Definição do Ciclo de  
Monitoramento e Benefícios







## Técnica de Planejamento de Auditoria com Base em Risco – *Análise Preliminar*

- Objeto: conhecer o objeto a ser auditado;
- Finalidade: definir, de forma mais clara, os objetivos, o escopo, os exames e os recursos necessários para o trabalho;
- Método: realizar uma série de levantamentos, de estudos e até de testes.

**Não é possível avaliar algo que não se conhece!**

# OBJETO DE AUDITORIA

(ISSAI 100, 26)



Inciso II, do art. 40, da Res. CNJ 309 – Obtenção e análise das informações do objeto.

# O OBJETO DE AUDITORIA

Universo de auditoria (Item 4.1.2 do MOT)

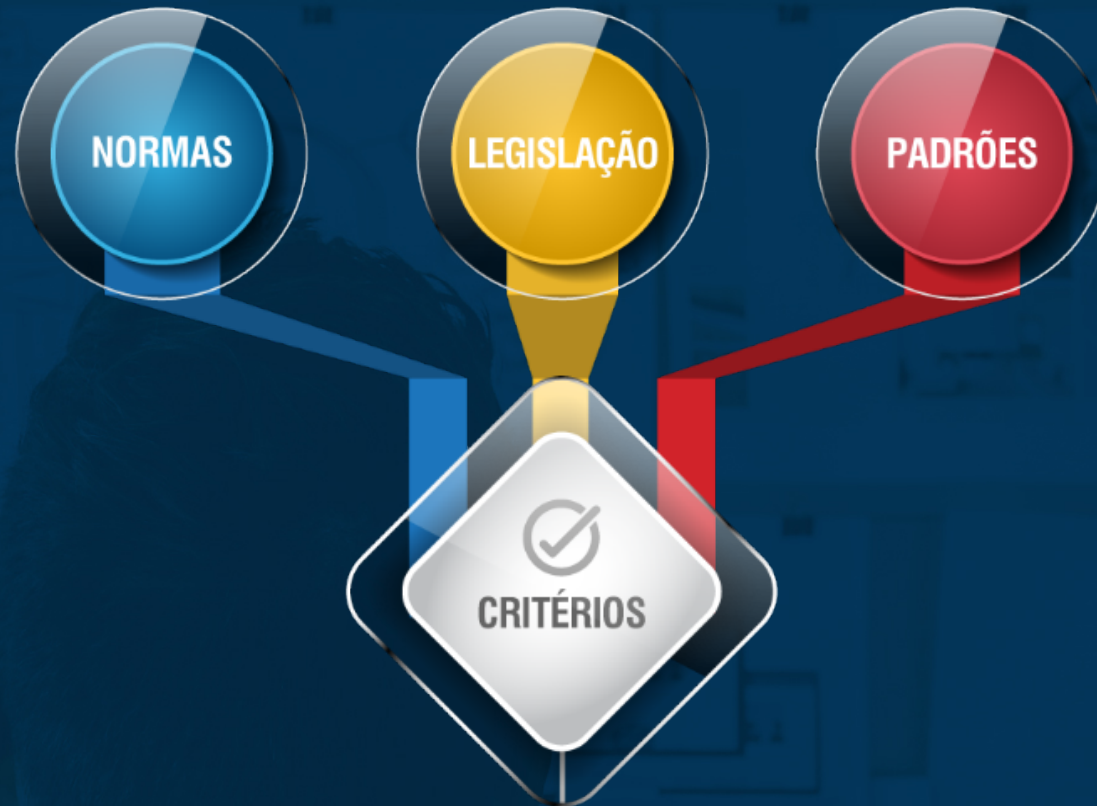


# Objeto x Objetivo

Tipo de Auditoria	Objetivos (ISSAI 100,22)	Objetos (ISSAI 100,30)
Conformidade	Determinar se um objeto cumpre, em todos os aspectos relevantes, com as normas que regem a atividade.	Podem ser políticas públicas, atividades, transações, decisão. O objeto de uma auditoria de conformidade é <u>delimitado pelo escopo de auditoria</u> .
Operacional	Determinar se as intervenções, programas e instituições do governo estão operando de acordo com os princípios de economicidade, eficiência e efetividade.	Podem ser programas específicos, entidades, fundos ou certas atividades (com seus produtos, resultados e impactos).
Financeira	Determinar se a informação financeira é apresentada em conformidade com as normas contábeis e marco regulatório aplicável, livre de distorções relevantes devido a fraude ou erro.	Demonstrações financeiras apresentadas pela administração.



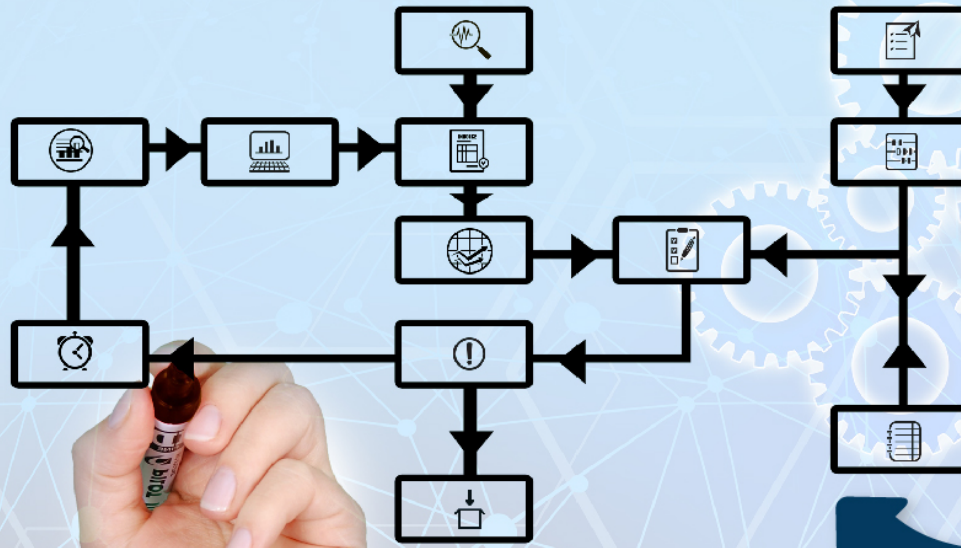
# CONSTRUÇÃO DA VISÃO GERAL DO OBJETO







# CONSTRUÇÃO DA VISÃO GERAL DO OBJETO



QUEM  
FAZ O  
QUÊ?



SETORES, GESTORES E SERVIDORES RESPONSÁVEIS, **COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES SÃO MELHOR DEFINIDOS** QUANDO ASSOCIADOS AO **MAPEAMENTO DO PROCESSO DE TRABALHO**



# CONSTRUÇÃO DA VISÃO GERAL DO OBJETO





# CONSTRUÇÃO DA VISÃO GERAL DO OBJETO

IN CGU 03/2017, 122  
ISSAI 100,45  
NAT 89





# Delimitação dos **RISCOS** do objeto

(Art. 34, 2, da Res. CNJ 309; Issai 100, 46; IPPF 2201; NAT, 71.1; IN CGU 03/2017, 122 e 1.1.1.1)







# Kodak

World Headquarters



80%  
do mercado de  
**CÂMERAS**



90%  
do mercado de  
**FILMES**

PROFESSOR KLEBERSON SOUZA



Organizações que  
**não gerem**  
adequadamente  
seus riscos  
**DESAPARECEM!!**



## Governo anuncia plano para privatizar nove empresas estatais; veja lista

Anúncio foi feito no Palácio do Planalto após reunião do presidente Bolsonaro com o conselho do Programa de Parcerias de Investimentos. Viabilidade do plano será analisada pelo BNDES.

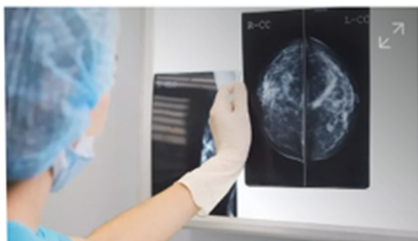
## Câncer de mama: inteligência artificial bate médicos em diagnósticos

Algoritmo superou seis radiologistas e se mostrou tão eficiente quanto dois médicos trabalhando juntos na leitura das mamografias.



Por BBC

02/01/2020 08h31 - Atualizado há 4 meses



## Governo propõe extinção de municípios com dificuldade de arrecadação

*Cidades com menos de 5 mil habitantes seriam incorporadas*



## Sindicatos perdem 90% da contribuição sindical no 1º ano da reforma trabalhista

## Digitalização no governo: 15 servidores fazem o trabalho de 215

Só a expedição de Certificado Veterinário Internacional mobilizava uma tropa; pessoal agora foi remanejado para atividades mais importantes

Por **Robson Bonin** - Atualizado em 19 nov 2019, 12h19 - Publicado em 19 nov 2019, 11h19



## “Juiz” com inteligência artificial: software consegue julgar de modo similar a humanos

Robô tomou a mesma decisão que juízes em 79% dos casos em que foi testado.



# DEFINIÇÃO NORMATIVA DE RISCO



**COSO II**

Possibilidade de que um evento ocorra e afete negativamente a realização dos objetivos

**ISO 31000**

Efeito da incerteza nos objetivos

**IN 01/2016**

Possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos

1 - A prefeitura hipotética de Pantanal do Norte/MT possui **20.000 mil** alunos e **apenas** uma nutricionista como responsável técnica do PNAE.

Considerando a quantidade insuficiente de nutricionista para realizar todas as ações do PNAE, pode ser considerado **RISCO** na atividade de **alimentação escolar** em Pantanal do Norte/MT, **EXCETO**:

- a) Preparo e fornecimento de merenda escolar que não atenda a necessidade nutricional específica dos alunos
- b) Fornecimento de alimentação escolar com alta rejeição pelos alunos
- c) Ações de educação alimentar e nutricional realizadas de forma inadequada/deficiente.
- d) Pagamento de despesas sem realização de prévio empenho



# ... CHEIO DE RISCOS



Exemplo de riscos **Gerais** em auditoria:

- Alocação incorreta de recursos (humanos, materiais, financeiros e tecnológicos)
- Definição de prazos incompatíveis
- Supervisão e controle de qualidade inadequados



Para cada objeto, **identificar** os **eventos de risco** (o que pode acontecer): **seus impactos** (consequências) **e suas causas**.



» Devido à coleta insuficiente de preços, falta de método para tratar os preços obtidos; ausência de capacitação, poderá levar a estimativas de preços inadequadas, com consequente sobrepreço, superfaturamento, atraso na licitação.

# ... CHEIO DE RISCOS



## Fontes de Causa

## VULNERABILIDADES



Em número insuficiente; sem capacitação; perfil inadequado; desmotivadas, mal intencionadas.



Mal concebidos (ex.: fluxo, desenho); sem manuais ou instruções formalizadas (procedimentos, documentos padronizados); sem segregação de funções.



Obsoletos; sem manuais de operação; sem integração com outros sistemas; inexistência de controles de acesso lógico/backups.



Localização inadequada; instalações ou leiaute inadequados; inexistência de controles de acesso físico.



Falta de clareza quanto às funções e responsabilidades; deficiência nos fluxos de informação e comunicação; centralização excessiva de responsabilidades; delegações exorbitantes.



Técnica ultrapassada/produto obsoleto; falta de investimento em TI; Tecnologia sem proteção de patentes; processo produtivo sem proteção contra espionagem.



Mudança climática brusca; eventos não gerenciáveis.

## RISCOS – CONSEQUÊNCIA

---



- resultados do risco que afetam os objetivos -



## 03 - Identificar Riscos

### CAUSA

- Ausência de normativo de pesquisa de preços;
- falta de capacitação dos servidores

### RISCO

- Estimativas sem embasamento

- Sobrepreço;
- superfaturamento;
- jogo de planilha;
- licitação deserta ou fracassada;
- demora na pesquisa de preços e na licitação.

### CONSEQUÊNCIA





## 03 - Identificar Riscos

### CAUSA

- Desempenho escolar anterior;
- Condições socioeconômicas das famílias;
- Formação dos docentes e infraestrutura.



### RISCO

- Evasão Escolar



### CONSEQUÊNCIA

- Comprometimento da formação do aluno;
- Dificuldade de inserção na sociedade.



# RISCOS - SINTAXE

## DESCRIÇÃO DE RISCOS

- <Descrição da causa do risco > **levando a** <evento de risco > **com consequente** <consequência do risco>.

Fonte: Item 15.5 do Acórdão TCU 1321/2014 - P

- <Coleta insuficiente de preços> **levando a** <estimativa inadequada de preços> **com consequente** <sobrepçoço, superfaturamento, prejuízo ao erário>.

# FERRAMENTAS E TÉCNICAS



Brainstorming



Questionários



Entrevistas



Análise SWOT



Grupo Focal



Análise de  
Dados Históricos



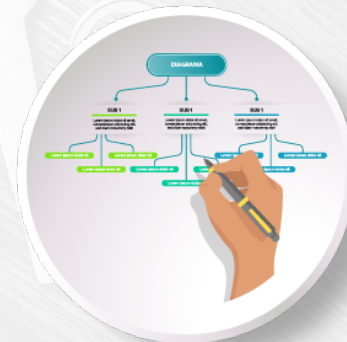
Análise de  
Premissas



Opiniões de Especialistas,  
Pessoas Informadas  
e Denúncias



Necessidades das  
Partes Interessadas  
(*stakeholders*)

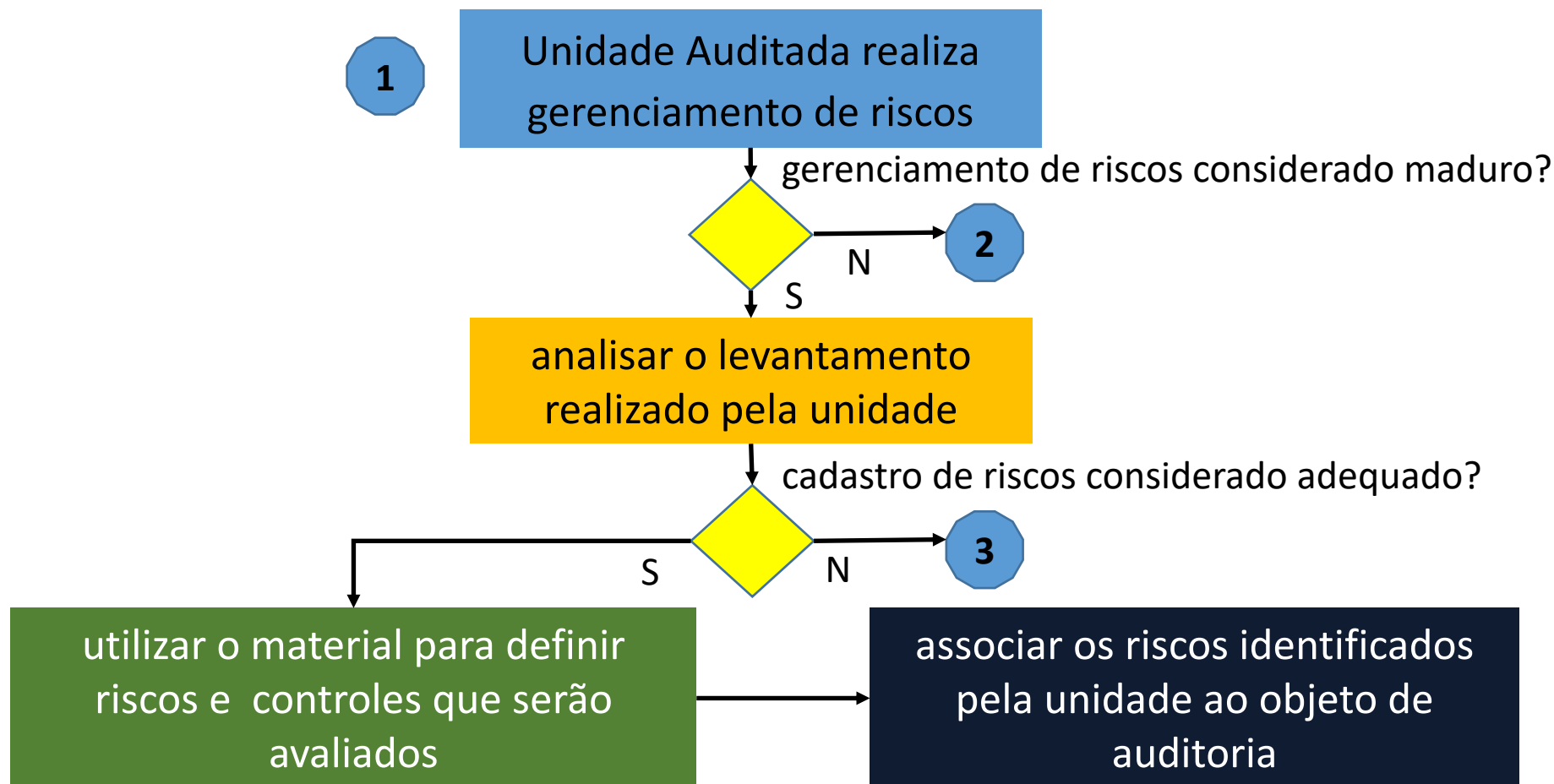


Técnicas de diagramas  
(causa e efeito, influência,  
fluxogramas).

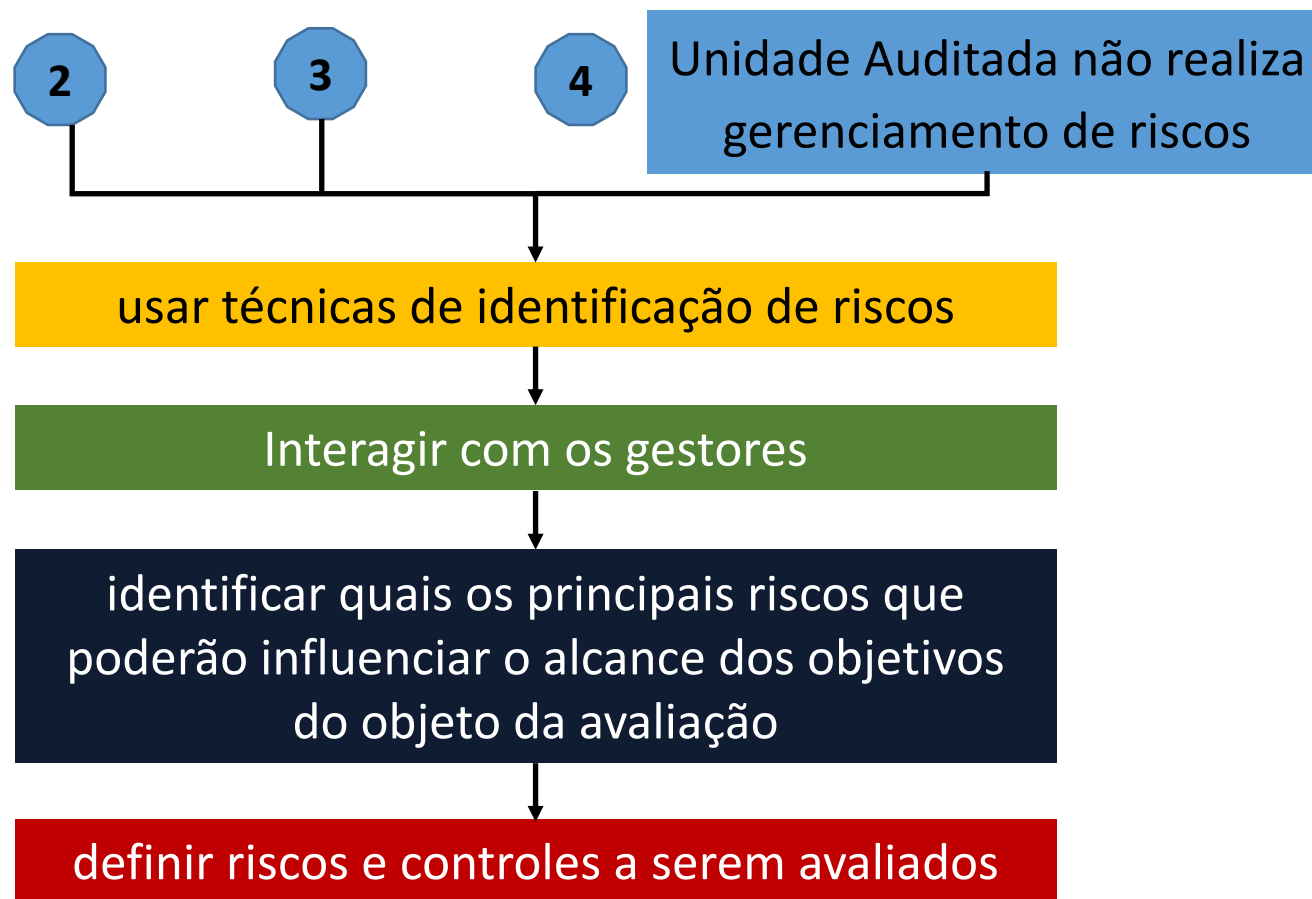


Consulta a  
Sistemas de  
inteligência

# Técnica de Planejamento de Auditoria com Base em Risco: Etapa de avaliação de riscos e controles



## Técnica de Planejamento de Auditoria com Base em Risco – Etapa de avaliação de riscos e controles



... CHEIO  
DE RISCOS



**Vamos identificar riscos?**



**Estudo de Caso**

**Tempo: 30 minutos**



## 04 - Avaliar Riscos

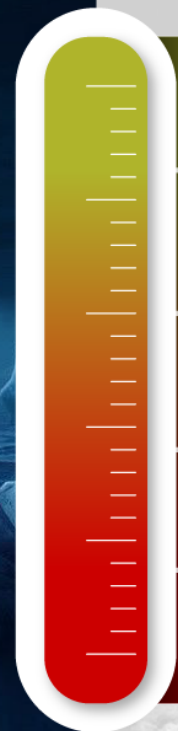
Para cada evento de risco:

1. Estimar a **probabilidade** (com que frequência pode ocorrer)
2. Classificar os **impactos** (consequências) pela sua gravidade
3. Determinar o **nível do risco** com base na combinação entre probabilidade e impactos.



## 04 - Avaliar Riscos

# Escala de Probabilidade



Descrição	Frequência	Peso
Muito Baixa	Menos de uma vez por ano	1
Baixa	Uma vez por ano	2
Média	Uma vez por semestre	3
Alta	Uma vez por mês	4
Muito Alta	Mais de uma vez por mês	5





## 04 - Avaliar Riscos

# Escala de Impacto

Descrição	Impacto Qualitativo	Peso
Muito Baixa	Não afeta os objetivos	1
Baixa	Torna duvidoso seu atingimento	2
Média	Torna incerto	3
Alta	Torna improvável	4
Muito Alta	Capaz de impedir o alcance dos objetivos	5



# 04 - Avaliar Riscos

PROBABILIDADE X IMPACTO

PROBABILIDADE



CAUSAS

IMPACTO



CONSEQUÊNCIAS



## 04 - Avaliar Riscos

# Mapa/Matriz de Risco

Contribuição mais significativa para a ABS

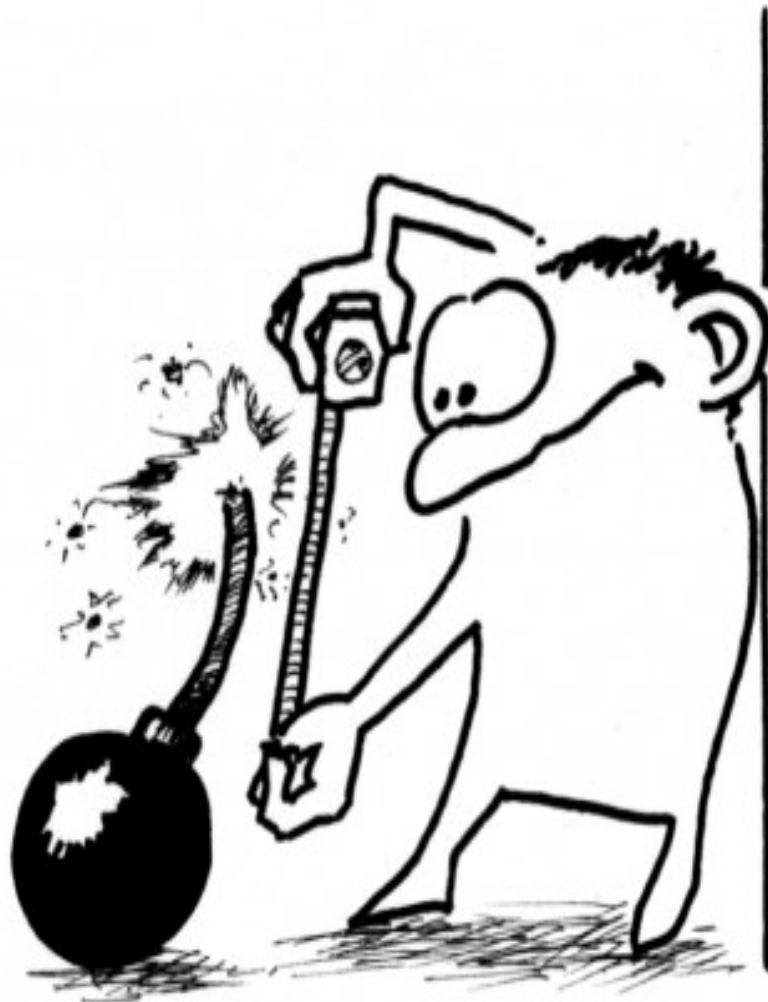
		PROBABILIDADE				
		1 Muito Baixo	2 Baixo	3 Médio	4 Alto	5 Muito Alto
IMPACTO	5 Muito Alto			R7 R8	R6	R5
	4 Alto		R10	R4	R1	
	3 Médio	R11	R14	R3	R2	R9
	2 Baixo	R13	R12			
	1 Muito Baixo					

Nível Risco

- EXTREMO**
- ALTO**
- MÉDIO**
- BAIXO**



*RISK PERCEPTION*



*RISK ANALYSIS*



*RISK MANAGEMENT*



# Mapa/Matriz de Risco

- Conhecer as áreas dos objetos mais expostas aos riscos;
- Identificar e analisar os riscos mais significativos para o alcance da auditoria;
- Examinar como esses riscos são gerenciados pela Administração; e
- Definir o escopo com foco nos riscos mais significativos, formulando questões mais relevantes, desenvolvendo procedimentos mais adequados aos riscos.

Segundo o IIA, no planejamento de auditoria, os auditores internos devem considerar “os riscos significantes aos objetivos, recursos e operações da atividade e os meios pelos quais o impacto potencial do risco é mantido em nível aceitável” (IPPF, 2201).

... CHEIO  
DE RISCOS



**Vamos avaliar riscos?**



**Estudo de Caso**

**Tempo: 15 minutos**



**Riscos de fraude:** riscos com potencial para comprometer os objetivos e a imagem das organizações. Para identificar, considerar:

- Incentivos, pressões e fraquezas que poderiam gerar fraudes;
- Caminhos possíveis de serem utilizados pela administração e pelos demais envolvidos com o processo para anular ou contornar os controles.

# Triângulo da **FRAUDE**



CONTROLES  
**HARD**  
**REGRAS**



CONTROLES  
**SOFT**  
**VALORES**





# CINCO (5) DESCULPAS MAIS COMUNS PARA UM COMPORTAMENTO CORRUPTO

└── (RACIONALIZAÇÃO) ──┘

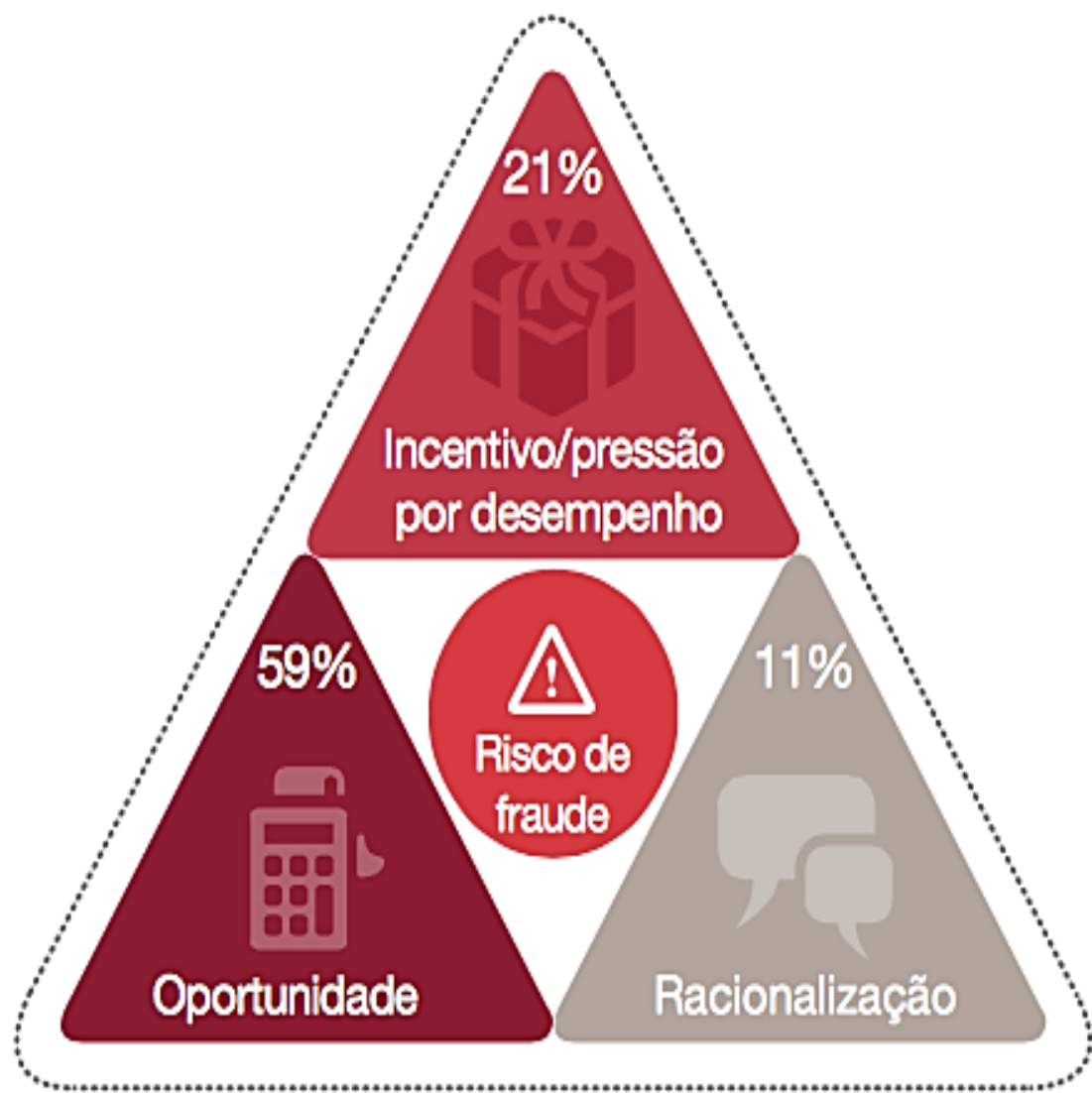
1) Eu não sabia que era corrupção!

2) Não fiz por mim, fiz pela empresa!

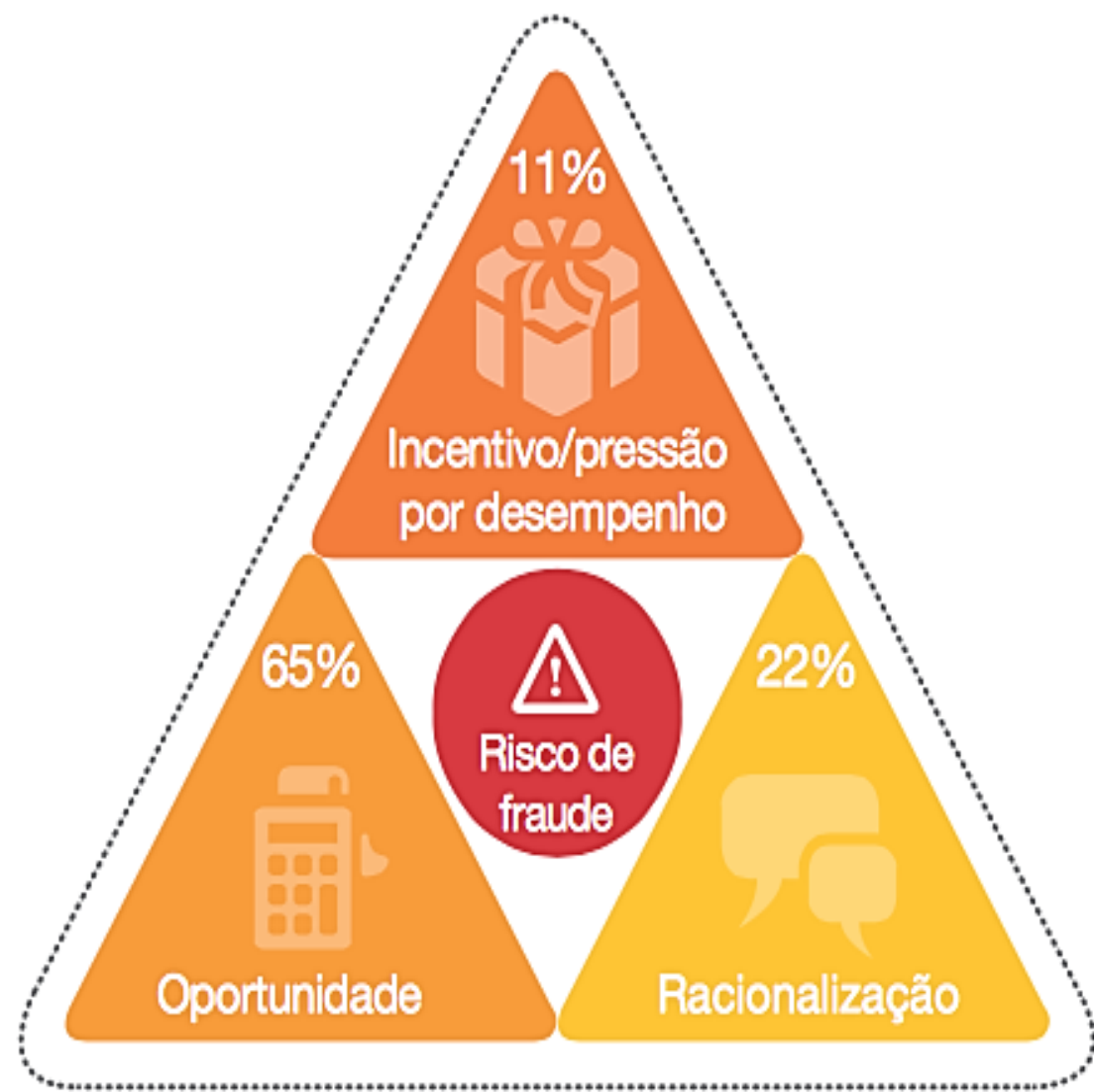
3) Ninguém perde. Na verdade,  
todos saem ganhando.

4) É assim que se faz negócios por aqui.

5) Se a gente não fizer, alguém fará.



Global



Brasil

Fonte: *Pesquisa Global sobre Fraudes e Crimes Econômicos 2018* da PwC

# DIAMANTE DA FRAUDE



Fonte: ACFE (2015)





# Desperdício no gasto público na Itália:



Fonte: Bandiera, Prat e Valletti (2009)



# PAPEL DO AUDITOR

## Norma de Implantação 1210.A1 e A2

- ❖ Os auditores internos devem exercer o zelo profissional devido levando em consideração: (...) A probabilidade de erros significativos, fraudes ou não conformidades.
- ❖ Os auditores internos devem possuir conhecimento suficiente para avaliar o risco de fraude e a forma como esse risco é gerenciado pela organização, mas não se espera que possuam a expertise de uma pessoa cuja principal responsabilidade seja detectar e investigar fraudes.



PROCURE A  
AUTORIDADE  
NO ASSUNTO



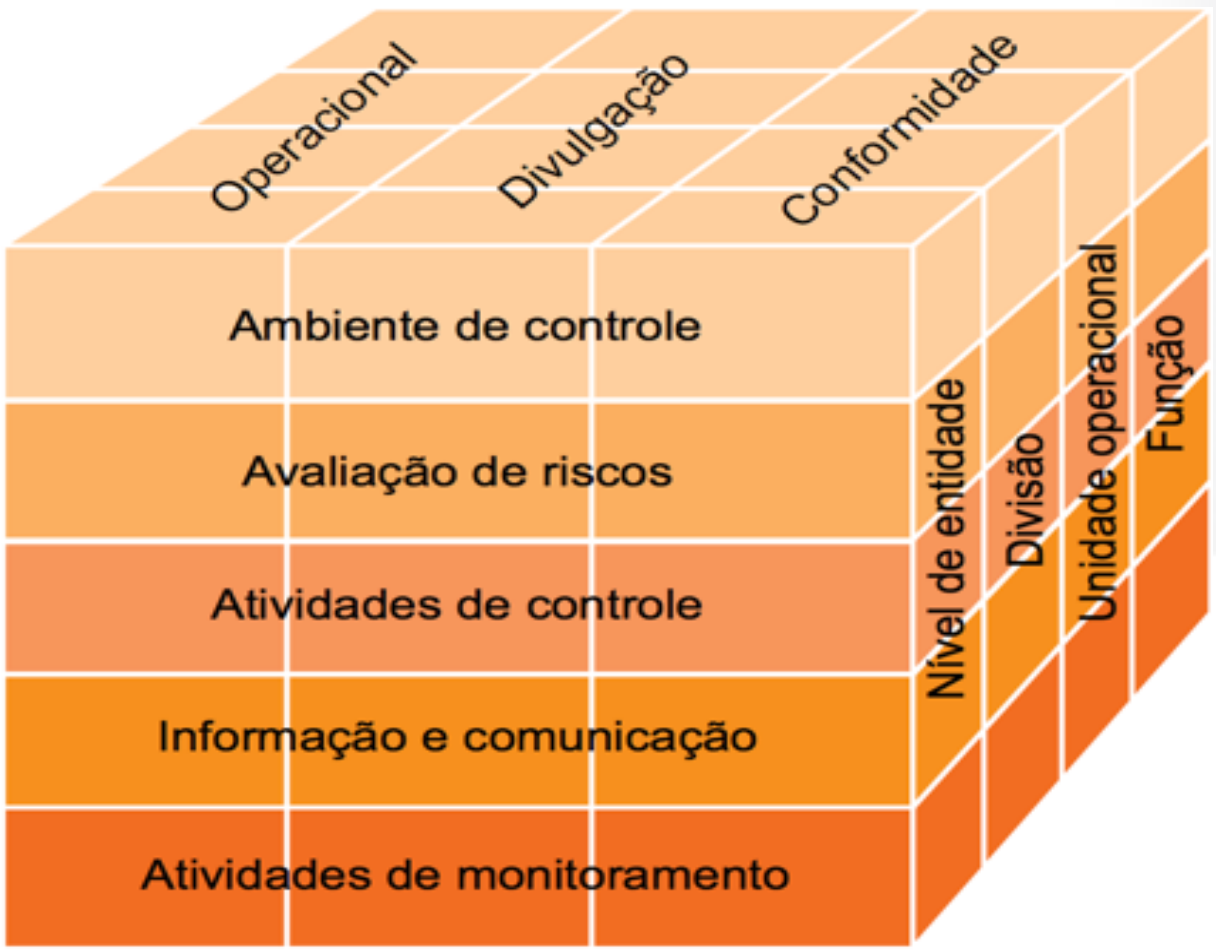


# Modelo de Referência

## Avaliação de Controles Internos (Teste de Controle/Risco de Controle)

(ISSAI 100, 46; NAT, 71.1; IN CGU 03/2017, 122)

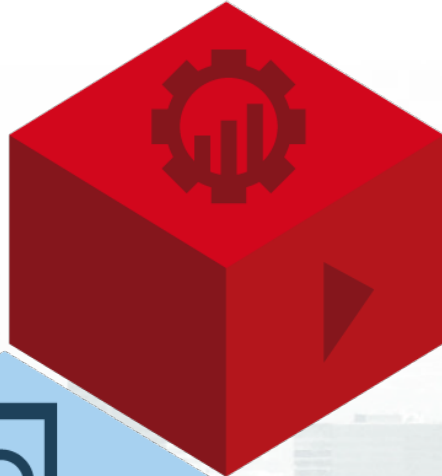
### COSO 2013 e IN CGU/MP 01/2016







**Em nível de entidade**  
(Entity Level Assesment)



**Em nível de atividades**

**Tipos de Avaliação**



**Controles Internos**



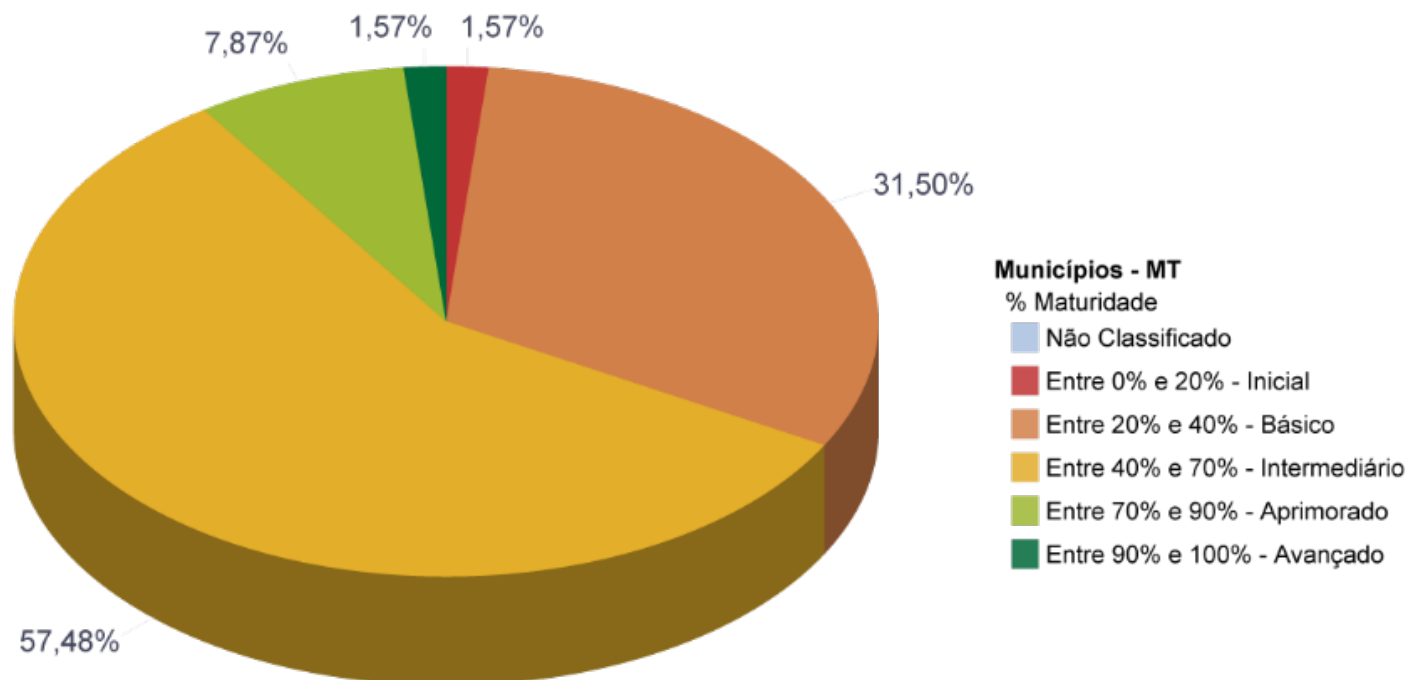
**TESTES DE DESENHO**

- 1 Avaliar** se os critérios para realização de pesquisa de preços estão definidos em normativos e se o conteúdo abrange assuntos como princípios, conceitos, responsabilidades, especificação do objeto, pesquisa de preços preliminar, classificação de prioridades, fontes de referência, tratamento dos dados, formalização processual, prazo de realização, validade etc.
- 2 Analisar** se o normativo foi comunicado e se está disponível a todos na organização.

**TESTES DE EFICÁCIA OPERACIONAL**

- 1 Verificar** nos processos licitatórios se o normativo está sendo efetivamente adotado e se no período de vigência houve ocorrência de estimativas inadequadas de preços que resultaram em sobrepreço, superfaturamento, jogo de planilha etc.
- 2 Analisar** se o normativo contribuiu para redução do prazo médio para elaboração de preços de referência na organização.
- 3 Verificar** se o controle tem contribuído para a regularidade, isonomia e eficiência das pesquisas de preços nos processos licitatórios.

# Nível de Maturidade do Controle Interno - Logística de Medicamentos



# RESULTADOS ALCANÇADOS



**RESULTADOS ALCANÇADOS**



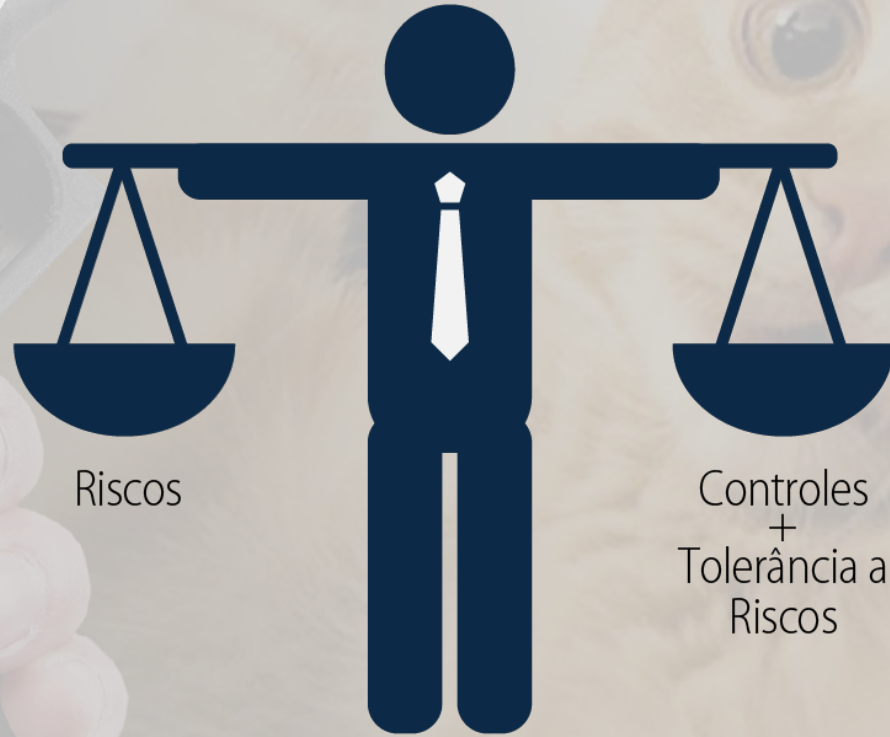


# Controle Proporcional ao Risco

Exposição  
a Riscos  
inaceitáveis



**AUSÊNCIA DE CONTROLES**



Controles Internos  
Eficientes

**CONTROLES ADEQUADOS**

Exposição  
a Custos  
Excessivos



**CONTROLES EM EXCESSO**

# OS CONTROLES REDUZEM AS MÉDIAS DE PERDA E DURAÇÃO DAS FRAUDES EM ÓRGÃOS PÚBLICOS

**51%**  
MENOS  
PERDAS

Política  
Anti-Fraude

**50%**  
AGILIDADE NA  
DETECÇÃO

**44%**  
MENOS  
PERDAS

Auditoria  
Surpresa

**50%**  
AGILIDADE NA  
DETECÇÃO

**28%**  
MENOS  
PERDAS

Rotatividade

**50%**  
AGILIDADE NA  
DETECÇÃO

**47%**  
MENOS  
PERDAS

Código de  
Conduta

**25%**  
AGILIDADE NA  
DETECÇÃO

# ESCALA DE AVALIAÇÃO DE EFICÁCIA DO CONTROLE

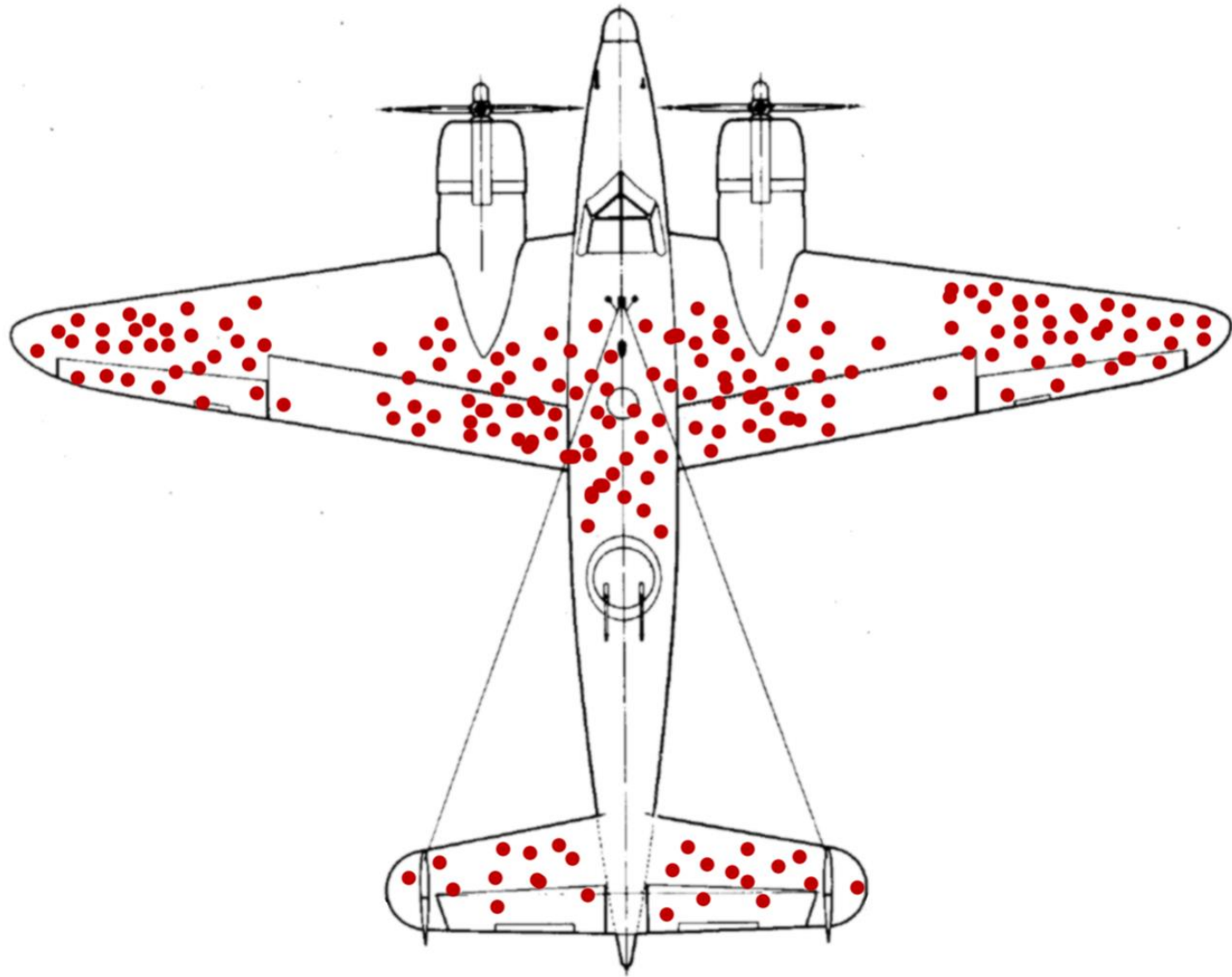
<b>NÍVEL DE CONFIANÇA (NC)</b>	<b>AVALIAÇÃO DO DESENHO E IMPLEMENTAÇÃO DOS CONTROLES (ATRIBUTOS DO CONTROLE)</b>	<b>RISCO DE CONTROLE (RC)</b>
<b>Inexistente</b> NC = 0% (0,0)	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	<b>Muito Alto</b> <b>1,0</b>
<b>Fraco</b> NC = 20% (0,2)	Controles têm abordagens ad hoc, tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.	<b>Alto</b> <b>0,8</b>
<b>Mediano</b> NC = 40% (0,4)	Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.	<b>Médio</b> <b>0,6</b>
<b>Satisfatório</b> NC = 60% (0,6)	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	<b>Baixo</b> <b>0,4</b>
<b>Forte</b> NC = 80% (0,8)	Controles implementados podem ser considerados a “melhor prática”, mitigando todos os aspectos relevantes do risco.	<b>Muito Baixo</b> <b>0,2</b>

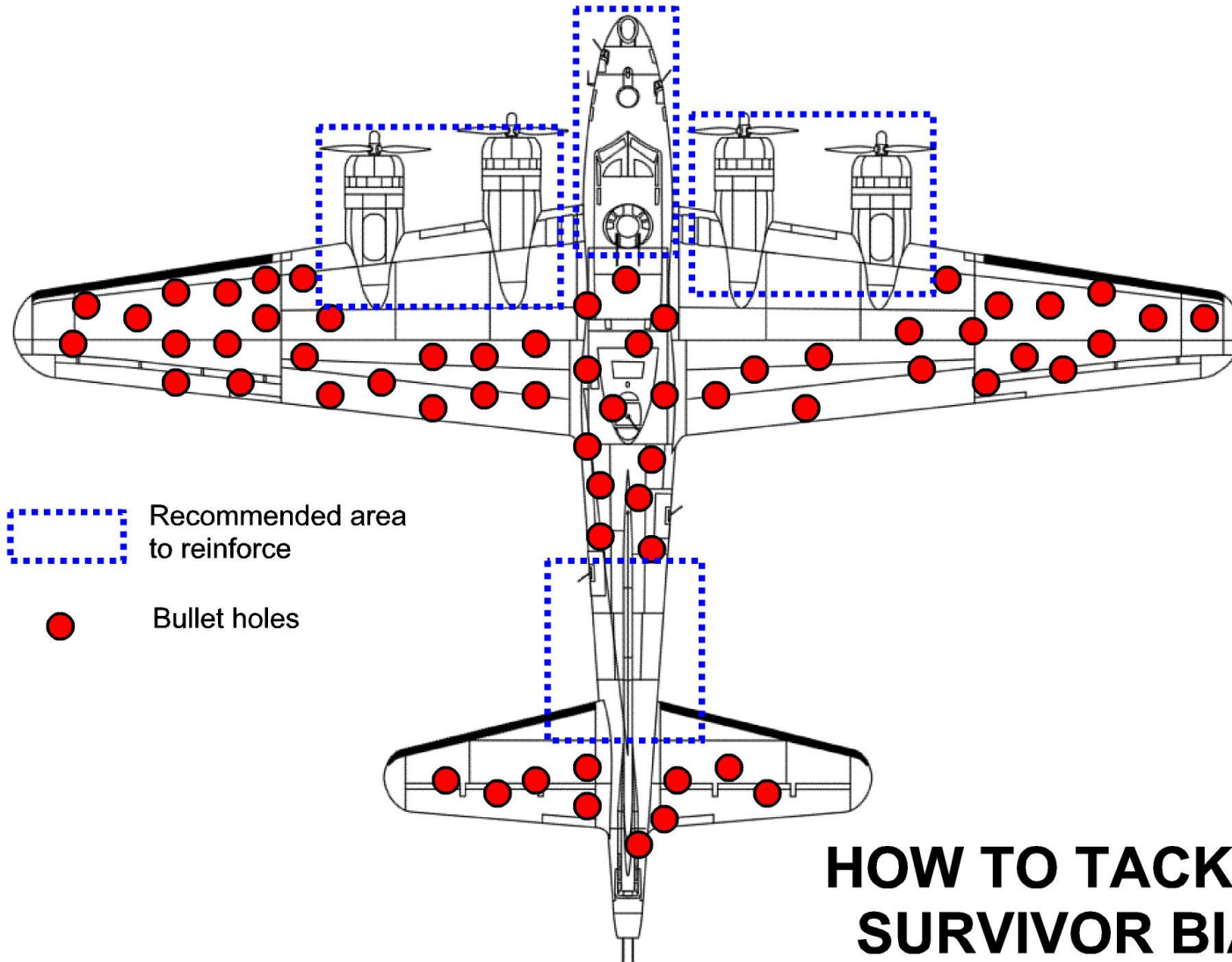


Como implantar  
controles internos  
em cenário de  
escassez de  
recurso?

Abraham Wald







## HOW TO TACKLE SURVIVOR BIAS



# Vamos avaliar os controles internos?

**Tempo: 15 minutos**



**Estudo de Caso**



# Inventário de Riscos e Controles

A partir do cálculo do risco inerente e risco de controle, calcule o risco residual (risco de distorção relevante) e defina os riscos que serão priorizados no trabalho de auditoria.





# O MODELO DE RISCO EM AUDITORIA

ISSAI 100, 40

## Riscos da Entidade



Risco Inerente (RI)



Risco de Controle (RC)



Risco Residual (RR) ou  
Risco de Distorção Relevante (RDR)

Quanto maior RDR, + evidências serão necessárias (Suficiente) (NBCTA EC, 50)



Risco de Detecção (RD)



Risco de Auditoria (RA)

## Riscos do Auditor

$$RA = RI \times RC \times RD$$

$$RDR = (RI \times RC)$$

$$RD = RA \div RDR, \text{ isto é}$$

$$RD = RA \div (RI \times RC)$$



# Exemplo de Risco de Auditoria

- ❖ Conclusões incorretas ou incompletas;
- ❖ Relatório desequilibrado;
- ❖ Não agregar valor;





# Exemplo de Risco de Auditoria

## Risco de auditoria#01: Conclusões incorretas ou incompletas

Descrição	Controle interno sugerido
<b>R#01</b> – Essa situação pode ocorrer quando o relatório apresenta uma conclusão tecnicamente inapropriada ou incompleta.	<b>CT#01.01</b> – designar auditores com competências necessárias para realizar a auditoria.
	<b>CT#01.02</b> – conhecer adequadamente o objeto e as técnicas de auditoria.
	<b>CT#01.03</b> – escolher e discutir cuidadosamente com o auditado os critérios de auditoria.
	<b>CT#01.04</b> – obter evidências suficientes e apropriadas.
	<b>CT#01.05</b> – enviar relatório preliminar ao gestor para comentários.
	<b>CT#01.06</b> – exercer efetivamente o controle de qualidade.

Fonte: Guia de Auditoria de Desempenho da Iniciativa de Desenvolvimento da Intosai (IDI, 2016).





# Exemplo de Risco de Auditoria

## Risco de auditoria#02: Relatório desequilibrado

Descrição	Controle interno sugerido
<b>R#02</b> – Essa situação pode ocorrer quando o relatório não registra boas práticas e esforços desenvolvidos pelos auditados e foca somente nas deficiências e falhas.	<b>CT#02.01</b> – buscar informações de diferentes fontes. <b>CT#02.02</b> – manter um fluxo de comunicação constante e amigável com o auditado desde o planejamento da auditoria. <b>CT#02.03</b> – dar ao auditado a oportunidade de comentar o relatório preliminar, exceto quando o envio colocar em risco o objetivo da auditoria, como no caso de fraudes.

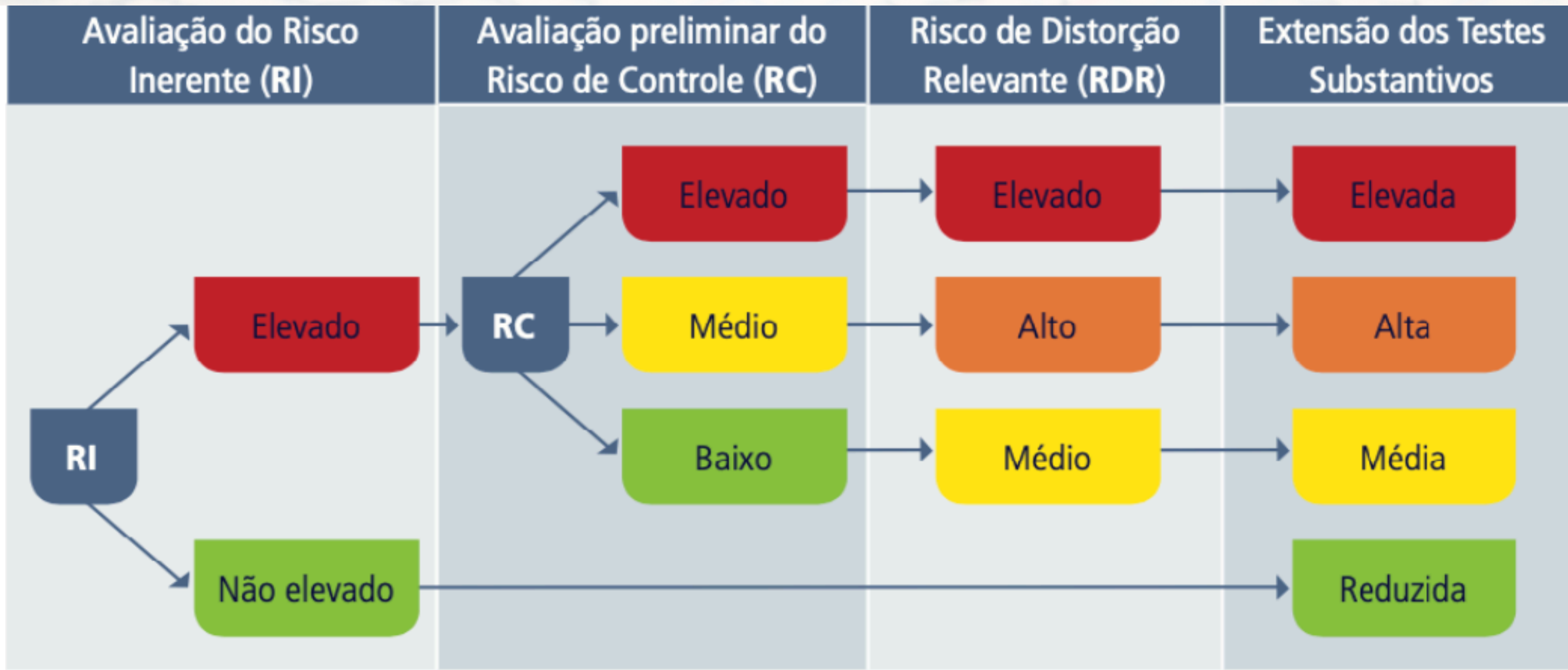
Fonte: Guia de Auditoria de Desempenho da Iniciativa de Desenvolvimento da Intosai (IDI, 2016).

## Técnica de Planejamento de Auditoria com Base em Risco – *Definição dos Objetivos e Escopo*





# Avaliação do Risco Residual



## Técnica de Planejamento de Auditoria com Base em Risco – *Definição dos Objetivos e Escopo*

- Nível do risco residual
  - ✓ Aquele que permanece após a implantação da resposta da administração.
  - ✓  $RR = RI \times RC$ .
  - ✓ Com base nesse risco define-se que abordagem deverá ser adotada - tipos de testes:

procedimentos  
substantivos



testes de  
controle

# Elaboração do Programa de Trabalho – Matriz de Planejamento

Norma 2240 – Programa de Trabalho de Auditoria (IPPF)

- Os auditores internos devem desenvolver e documentar programas de trabalho que atendam aos objetivos do trabalho.
- Os programas de trabalho devem incluir os procedimentos para identificar, analisar, avaliar e documentar as informações durante o trabalho de auditoria. O programa de trabalho deve ser aprovado antes de ser implantado e quaisquer ajustes devem ser prontamente aprovados.

EVITAR -> “...mas não era nada disso o que era para ser feito!”



# Questões de Auditoria

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

**Descritivas  
(Aprofundar o  
conhecimento)**

Como os gestores estão operacionalizando os requisitos de acesso estabelecidos pelo programa bolsa família?

**Normativas  
(Compara  
situação existente  
com a norma)**

Os pagamentos dos valores decorrentes da execução do contrato realizados em 2020 estão sendo feitos de acordo com a lei 8666/93, jurisprudência do TCU e instrumento contratual?

**Avaliativas  
(Efetividade do  
objeto)**

Em que medida a redução da criminalidade pode ser atribuída ao programa “Em Frente, Brasil

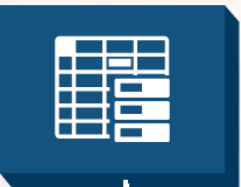
**Exploratórias**

O Pregão eletrônico proporciona maior competitividade e vantajosidade na utilização dos recursos públicos federais?



# Questões de Auditoria

**[ATIVIDADE DO PROCESSO] + [TEMPO] + [LOCAL] + [CRITÉRIO DE COMPARAÇÃO]**



# Questões de Auditoria

**As estimativas de preços de licitações de medicamentos realizadas + no período de 2018 a 2019 + pela Prefeitura de Pantanal do Norte/MT + foram efetuados conforme o artigo 15 da Lei 8.666/93, IN 05/2014 e RC TCE/MT 20/2016?**





# Matriz de Planejamento (NAT 94; IN CGU 03/2017, 139)

**RISCO 1: (...) + poderá ocorrer (...) + levando a (...)**

**Questão de Auditoria: Atividade do processo + Local (Quem?) + Tempo + Critério Geral de Comparação?**

CRITÉRIOS	INFORMAÇÕES REQUERIDAS	FONTES DE INFORMAÇÃO	PROCEDIMENTOS	RESPONSÁVEL	POSSÍVEIS ACHADOS
Identificar artigo CF, Lei, Normativo, Padrão, etc. seguido de pequeno resumo de sua aplicação ao caso	Identificar as informações necessárias para responder a questão de auditoria.	Identificar as fontes de cada item de informação requerida da coluna anterior. Estas fontes estão relacionadas com as técnicas empregadas.	Descrever as tarefas que serão realizadas, de forma clara, esclarecendo os aspectos a serem abordados (itens de verificação ou <i>check list</i> ) – Definir <u>extensão, época e natureza.</u>	Identificar os responsáveis pela execução dos procedimentos	Esclarecer precisamente que conclusões ou resultados podem ser alcançados. O achado pode ser traduzido como o risco evidenciado (segundo a mesma sintaxe), ou enunciado resumido




# Matriz de Planejamento

Utilizando os resultados dos exercícios anteriores, preencha os campos da matriz de planejamento.



**Tempo: 30 minutos**

# Papéis de Trabalho - Instrumentos de Coleta de Dados

- 
- ✓ Checklist;
  - ✓ Extrato de Entrevista;
  - ✓ Procedimento de Auditoria.
  - ✓ Questionário de Avaliação de Controles Internos (QACI).
  - ✓ Roteiro de Verificação.

Inciso III, do art. 40, da Res. CNJ 309 – Na fase de Planejamento deve contemplar tempo para “teste e revisão dos instrumentos de coleta de dados”.



# Cronograma

➤ **Requisitos:** Tarefas; Data limite; Responsáveis, Status de Implementação.



# Planejamento de Auditoria - CGU



**Visão Geral**  
(IPPF, 2201;  
NAT, 91)



**Riscos**  
(IPPF,  
2210.A1)



**Controles**  
(IPPF, 2201)



**Matriz de  
Planejamento**  
(IPPF, 2240;  
NAT, 94;  
MOT, 4.3.3)



**Instrumentos  
de Coleta  
de Dados**  
(MOT, 4.3.3)



**Cronograma**  
(MOT, 3.1.1;  
NAT, 97)

**AUDITORIA**





“

## GERENCIAMENTO

é substituir músculos por pensamentos,  
folclore e superstição por conhecimento,  
e força por cooperação.”

Peter Drucker

”



[www.fpl.vai.la](http://www.fpl.vai.la)

Kleberson Souza

[kleberson.souza@cgu.gov.br](mailto:kleberson.souza@cgu.gov.br)

[Kleberson\\_auditor@yahoo.com.br](mailto:Kleberson_auditor@yahoo.com.br)