

MANUAL DE REDAÇÃO

AUDIN-MPU





MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO
AUDITORIA INTERNA

MANUAL DE REDAÇÃO

AUDIN-MPU

BRASÍLIA – DF
2020



MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO

AUDITORIA INTERNA

Procurador-Geral da República

Antônio Augusto Brandão de Aras

Auditor-Chefe

Ronaldo da Silva Pereira

Auditor-Chefe Adjunto

Eduardo de Seixas Scozziero

Chefia de Gabinete

André Felipe Flores da Silva

Diretoria de Auditoria de Gestão Administrativa

Michel Ângelo Vieira Ocké

Diretoria de Auditoria de Governança Institucional

Helbert Soares Bento

Diretoria de Auditoria de Pessoal

Marília de Oliveira Telles

Diretoria de Auditoria de Infraestrutura

Jôsi Brandão Silva

Elaboração

Aline Cosme da Cunha

Kamilla Turnes Lemos

Revisão

André Felipe Flores da Silva

Yara Yamaguchi de Paiva



MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO

AUDITORIA INTERNA

Negócio

Controle interno da gestão dos recursos públicos destinados ao Ministério Público da União.

Missão

Fiscalizar a aplicação dos recursos públicos e contribuir para o aperfeiçoamento da gestão, em benefício da sociedade.

Visão

Ser reconhecido como Órgão de excelência no controle interno e que contribui efetivamente para o aperfeiçoamento da gestão das Unidades do Ministério Público da União.

Valores

Independência, ética, justiça, efetividade, respeito e profissionalismo.

APRESENTAÇÃO

O Manual de Redação da Auditoria Interna do Ministério Público da União (Audin-MPU) tem como principal objetivo uniformizar e simplificar o processo de elaboração de comunicações oficiais, auxiliando os servidores a elucidar as principais dúvidas sobre forma e conteúdo desses documentos. Para isso, foram padronizados os atos mais utilizados na Audin-MPU.

O Manual não tem como pretensão trazer informações gramaticais ou detalhar os padrões da língua culta adotados nas comunicações oficiais. Para esses fins, recomenda-se a leitura de outras obras. Este Manual, por sua vez, tem como propósito ser uma fonte de conteúdo acessível e de caráter utilitário para sanar as dúvidas frequentes que ocorrem a quem redige.

Assim, espera-se que o Manual de Redação da Audin-MPU seja de consulta recorrente por todos, pois devemos primar pela boa apresentação e cumprimento da missão desta Auditoria Interna.

Ronaldo da Silva Pereira
Auditor-Chefe

Sumário

1. COMUNICAÇÕES OFICIAIS.....	9
1.1. Pronomes de tratamento	9
1.2. Signatário	11
1.2.1. Substituto	11
1.2.2. Signatárias do sexo feminino	12
1.2.3. Termos “geral” e “chefe”	12
2. FORMATAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO	12
2.1. Citações.....	12
2.1.1. Citação direta.....	12
2.1.2. Citação indireta	13
2.1.3. Citação de fontes informais.....	14
2.1.4. Citação de Sítio Eletrônico	15
2.2. Destaques	15
2.3. Supressões.....	16
2.4. Interpolações	16
2.5. Parênteses	16
2.6. Travessão.....	17
2.7. Uso de siglas e acrônimos.....	18
2.8. Ilustrações	19
2.9. Tabelas	20
2.10. Apêndices.....	22
2.11. Anexos	22
3. TIPOS DE DOCUMENTOS	23
3.1. Geral.....	23
3.1.1. Formatação e apresentação	23
3.1.2. Cabeçalho.....	24
3.1.3. Identificação do expediente	25
3.1.4. Local e data do documento	25
3.1.5. Endereçamento	26

3.1.6. Assunto	27
3.1.7. Texto do documento	27
3.1.8. Fechos	29
3.1.9. Identificação do signatário	29
3.1.10. Numeração das páginas	29
3.1.11. Nota de rodapé	30
3.1.12. Nomenclatura de arquivos.....	30
3.1.13. Modelo de Ofício.....	31
3.2. Documentos específicos	32
3.2.1. Ata	32
3.2.1.1 Modelo de Ata	33
3.2.2. Despacho	34
3.2.2.1 Modelo de Despacho.....	35
3.2.3. Mensagem eletrônica (e-mail)	36
3.2.4. Nota Técnica	37
3.2.4.1 Modelo de Nota Técnica.....	39
3.2.5. Parecer	46
3.2.5.1 Modelo de Parecer.....	47
3.2.6. Portaria.....	50
3.2.6.1 Modelo de Portaria	51
3.2.7. Relatório de Auditoria.....	52
3.2.7.1 Modelo de Relatório de Auditoria	54
3.2.8. Sumário Executivo do Relatório de Auditoria.....	65
3.2.8.1 Modelo de Sumário Executivo do Relatório de Auditoria	66
4. CONSTRUÇÃO TEXTUAL DE DOCUMENTOS OFICIAIS	68
4.1. Qualidade das comunicações	68
4.2. Qualidade da redação	70
4.3. Achados de auditoria, análise da equipe de auditoria e recomendações	73
4.3.1. Dos critérios de auditoria e situação encontrada	74
4.3.2. Classificação e organização dos achados	75
4.3.3. Análise da equipe de auditoria.....	76
4.3.4. Recomendações e planos de ação.....	78
4.3.5. Apêndices do relatório	86

4.3.6. Eventos de risco e atividades de controles associados	86
4.3.7. Possíveis causas e consequências das situações encontradas	87
4.3.8. Detalhamento da metodologia (quando necessário)	92
5. REFERÊNCIAS	93
APÊNDICE A – IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DA CAUSA RAIZ	94
APÊNDICE B – DESENVOLVIMENTO DE PARÁGRAFOS E ARGUMENTAÇÃO	105
APÊNDICE C – FALHAS GRAMATICAIS COMUNS NOS RELATÓRIOS DE AUDITORIA	113

1. COMUNICAÇÕES OFICIAIS

As comunicações oficiais são formais em razão de seu caráter público e de sua finalidade. Para cumprir fielmente o seu papel, a Audin-MPU buscou uniformizar e padronizar a redação e os modelos de documentos que devem ser utilizados por seus servidores, a fim de transmitir com clareza e objetividade as informações necessárias.

1.1. Pronomes de tratamento

O uso dos pronomes de tratamento é utilizado no endereçamento, no vocativo (início do documento) e no corpo do texto (abreviado ou por extenso). Seguem alguns exemplos de como utilizá-los:

AUTORIDADE	ENDEREÇAMENTO	VOCATIVO	CORPO DO TEXTO
Presidente da República	A Sua Excelência o(a) Senhor(a) Ao(À) Presidente da República (Decreto nº 9758/2019)	Excelentíssimo(a) Senhor(a) Presidente da República Senhor(a) Presidente da República, (Decreto nº 9758/2019)	Vossa Excelência Senhor(a) (Decreto nº 9758/2019)
Presidente do Congresso Nacional	A Sua Excelência o(a) Senhor(a)	Excelentíssimo(a) Senhor(a) Presidente do Congresso Nacional	Vossa Excelência
Presidente do Supremo Tribunal Federal	A Sua Excelência o(a) Senhor(a)	Excelentíssimo(a) Senhor(a) Presidente do Supremo Tribunal Federal	Vossa Excelência
Procurador-Geral da República	A Sua Excelência o(a) Senhor(a)	Excelentíssimo(a) Senhor(a) Procurador(a)- Geral da República	Vossa Excelência
Membros do Ministério Público	A Sua Excelência o(a) Senhor(a)	Senhor(a) Procurador(a),	Vossa Excelência
Ministros do Tribunal de Contas da União	A Sua Excelência o(a) Senhor(a)	Senhor(a) Ministro (a) do Tribunal de Contas da União	Vossa Excelência
Senador/Deputado	A Sua Excelência o(a) Senhor(a)	Senhor (a) Senador/Deputado	Vossa Excelência
Servidores	Ao (À) Senhor(a)	Senhor(a) Chefe/ Servidor(a)	Vossa Senhoria

AUTORIDADE	ENDEREÇAMENTO	VOCATIVO	CORPO DO TEXTO
Particulares	Ao (À) Senhor(a)	Senhor (a) [Nome] ou Prezado (a) Senhor(a)	Vossa Senhoria

Em regra, não se usa abreviar o pronome de tratamento “Vossa Excelência” quando as autoridades são o Presidente da República, o Presidente do Congresso Nacional e o Presidente do Supremo Tribunal Federal. Por analogia, não cabe também o uso de abreviações quando a autoridade é o Procurador-Geral da República. Para fins de simplificação, esta Audin-MPU vai priorizar o uso por extenso de todos os pronomes de tratamento, independente da autoridade a quem se dirige.

Em relação às duas formas mencionadas no quadro acima, quando a autoridade é o Presidente da República, em 11 de abril de 2019 foi publicado o Decreto nº 9758/2019, o qual dispôs sobre a forma de tratamento e de endereçamento nas comunicações com agentes públicos da administração pública federal.

O referido normativo estabeleceu um único pronome de tratamento a ser utilizado na comunicação com agentes públicos federais, vedou a utilização de algumas formas e estabeleceu uma regra para os endereçamentos, conforme se observa abaixo:

(...)

Pronome de tratamento adequado

Art. 2º O único pronome de tratamento utilizado na comunicação com agentes públicos federais é “senhor”, independentemente do nível hierárquico, da natureza do cargo ou da função ou da ocasião.

Parágrafo único. O pronome de tratamento é flexionado para o feminino e para o plural.

Formas de tratamento vedadas

Art. 3º É vedado na comunicação com agentes públicos federais o uso das formas de tratamento, ainda que abreviadas:

I - Vossa Excelência ou Excelentíssimo;

II - Vossa Senhoria;

III - Vossa Magnificência;

IV - doutor;

V - ilustre ou ilustríssimo;

VI - digno ou digníssimo; e

VII - respeitável.

§ 1º O agente público federal que exigir o uso dos pronomes de tratamento de que trata o **caput**, mediante invocação de normas especiais referentes ao cargo ou carreira, deverá tratar o interlocutor do mesmo modo.

§ 2º É vedado negar a realização de ato administrativo ou admoestar o interlocutor nos autos do expediente caso haja erro na forma de tratamento empregada.

Endereçamento de comunicações

Art. 4º O endereçamento das comunicações dirigidas a agentes públicos federais não conterà pronome de tratamento ou o nome do agente público.

Parágrafo único. Poderão constar o pronome de tratamento, na forma deste Decreto, e o nome do destinatário nas hipóteses de:

I - a mera indicação do cargo ou da função e do setor da administração ser insuficiente para a identificação do destinatário; ou

II - a correspondência ser dirigida à pessoa de agente público específico.

Por se tratar de decreto presidencial, sua aplicação é extensível apenas ao Poder Executivo Federal, o que consta, inclusive, no texto do próprio Decreto (art. 1º, § 3º, II).

Optou-se no presente Manual mencionar as duas formas possíveis, ressaltando, contudo, que não houve alterações no âmbito do Ministério Público da União no sentido de acompanhar o decreto presidencial, razão pela qual se recomenda que o tratamento dispensado às autoridades do Poder Executivo Federal guarde semelhança com aqueles aplicáveis aos membros do MPU.

1.2. Signatário

1.2.1. Substituto

O substituto é aquele designado para exercer as atribuições de cargo público vago ou no caso de afastamento e impedimentos legais ou regulamentares do titular. No âmbito da Audin-MPU, o termo substituto deve ser utilizado depois do nome do cargo, sem hífen, sem vírgula e em minúsculo.

Exemplos:

Assessor-Chefe substituto

Chefe da Divisão de Auditoria de Gestão substituto

1.2.2. Signatárias do sexo feminino

O cargo ocupado por pessoa do sexo feminino deve ser flexionado no gênero feminino.

Exemplos:

Técnica do MPU

Diretora de Auditoria de Tecnologia da Informação

1.2.3. Termos “geral” e “chefe”

Dois termos são usuais nos relatórios e/ou documentos elaborados pela Audin-MPU, são eles: geral e chefe. Ambos devem ser escritos com hífen e iniciais maiúsculas.

Exemplos:

Procurador-Geral da República

Diretor-Geral

Auditor-Chefe

Assessor-Chefe

2. FORMATAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO

2.1. Citações

Citação é o ato de mencionar ou fazer referência no texto de informações extraídas de outro documento com o propósito de esclarecer ou fundamentar as ideias que serão debatidas. As fontes devem ser obrigatoriamente citadas em respeito aos direitos dos autores.

2.1.1. Citação direta

A citação direta é a transcrição literal de um texto ou parte dele que conserva a grafia, a pontuação, o uso de maiúsculas e os idiomas originais, e que pode ser incluída no texto ou em nota de rodapé.

No caso dessas citações, quando o texto reproduzido for de **até três linhas**, elas serão incorporadas ao parágrafo entre aspas duplas, sem itálico e sem diminuição da fonte. As aspas simples são utilizadas para indicar citação no interior da citação.

Exemplos:

8. Preliminarmente ao exame de mérito, importa destacar que, nos termos do item 4b do Ofício Circular nº 002/2016/AUDIN-MPU, “as consultas devem ser formuladas de forma clara e objetiva, com a indicação precisa do seu objeto, após esgotados os estudos e discussões internas”.

O Auditor-Chefe informou: “Os servidores deverão assinalar ‘concordo’ ou ‘discordo’”.

As citações com **mais de três linhas** devem figurar abaixo do texto, com recuo de 4 cm da margem esquerda, fonte Calibri, tamanho 11, espaçamento simples entre linhas e de 6 pts entre parágrafos, sem aspas e sem itálico. Além disso, quando forem citadas mais de uma norma, deve-se citar o título de cada norma, em maiúsculas e negrito.

Exemplo:

4. De pronto, ressalte-se que esse pagamento em duplicidade da NFS-e nº 20661 não se configura em pagamento antecipado de que trata o art. 38 do Decreto nº 93.872/1986, abaixo reproduzido, mas sim em pagamento indevido. Até porque não estariam presentes os requisitos previstos no artigo sobredito para se admitir a ocorrência da figura do pagamento antecipado de parcelas contratuais.

←----- 4 cm -----→ Art. 38. Não será permitido o pagamento antecipado de fornecimento de materiais, execução de obra, ou prestação de serviço, inclusive de utilidade pública, admitindo-se, todavia, mediante as indispensáveis cautelas ou garantias, o pagamento de parcela contratual na vigência do respectivo contrato, convênio, acordo ou ajuste, segundo a forma de pagamento nele estabelecida, prevista no edital de licitação ou nos instrumentos formais de adjudicação direta.

Fonte: Calibri
Tamanho: 11
Espaçamento: simples

2.1.2. Citação indireta

É o texto criado com base em uma norma, autor, jurisprudência, dentre outros, em que se reproduz o conteúdo e ideias do documento original, sem, contudo, transcrever literalmente o texto. Não necessita de aspas duplas, mas é importante sempre citar a fonte.

Exemplo:

5. Colacionou, na oportunidade, parte do Parecer CORAG/SEORI/AUDINMPU nº 94/2007, que orientou, à época, que os contratos somente poderiam ser repactuados após o prazo mínimo de um ano da data efetiva da última repactuação.

2.1.3. Citação de fontes informais**a) Informação verbal**

Pode ocorrer de um auditor obter informações por meio de visita *in loco*, por contato telefônico, dentre outras formas de comunicação com a unidade auditada. Nesses casos, deve-se indicar entre parênteses a expressão (informação verbal), mencionando-se os dados disponíveis somente em nota de rodapé.

Exemplo:**No Relatório:**

A Diretora Regional da PRT 7ª Região¹ afirmou que os contratos terceirizados estão passando por reavaliação pela equipe responsável (informação verbal).

¹Informação fornecida pela Diretora durante reunião na Unidade, em 1º dez. 2020.

b) Informação pessoal

Indicar, entre parênteses, a expressão (informação pessoal) para dados obtidos de comunicações pessoais, correspondências pessoais (postal ou *e-mail*), mencionando-se os dados disponíveis em nota de rodapé.

Exemplo:**No Parecer:**

A Consulente informou que dentre os prestadores de serviço, 20% faltaram ao trabalho sem que houvesse a devida reposição (informação pessoal)¹.

¹Mensagem recebida por servidor@mpu.mp.br em 1º dez. 2020.

2.1.4. Citação de Sítio Eletrônico

O endereço eletrônico deve ser indicado em nota de rodapé. No texto, faz-se apenas a citação ao documento.

Exemplo:

4. Em exame, cabe registrar, preliminarmente, que esta Auditoria Interna, por meio do Parecer SEORI/AUDIN-MPU nº 925/2015¹, já se manifestou sobre a possibilidade de a Administração realizar o pagamento de indenização em pecúnia ao locador como forma de atender à inteligência do art. 23, III, da Lei nº 8.245/1991, segundo o qual o locatário é obrigado a devolver o imóvel nas condições em que o recebeu, ressalvadas as deteriorações derivadas do seu uso normal.

¹Disponível em: http://www.auditoria.mpu.mp.br/bases/argvs_corag/sel-925-2015-locacao-indenizacao-SPOa-i.pdf. Acesso em: 1º dez. 2020.

2.2. Destaques

Em geral, é possível usar **negrito**, sublinhado ou *itálico* para ênfases ou destaques, sempre utilizados com parcimônia a fim de que não seja poluído o texto.

No âmbito desta Audin-MPU adotar-se-á o uso do **negrito** como padrão para ideias que se quer realçar, devendo-se mencionar na citação (grifo nosso) entre parênteses.

O sublinhado deve ser evitado em comunicações oficiais.

O *itálico* será utilizado, prioritariamente, quando da transcrição de palavras e/ou expressões em línguas estrangeiras não incorporadas ao uso comum na língua portuguesa ou não aportuguesadas.

Exemplos:

8. Preliminarmente ao exame de mérito, importa destacar que, nos termos do item 7, alínea “c”, do Ofício Circular nº 2/2020/AUDIN-MPU, “c) as consultas devem ser formuladas em tese, de forma clara e objetiva, não se tratando de fato ou caso concreto, com a indicação precisa do seu objeto, **após esgotados os estudos e discussões internas sobre a matéria**, e instruídas de parecer com posicionamento do órgão de assessoria técnica e/ou jurídica da autoridade consulente”. (negrito nosso).

5. A despeito do caso concreto em análise, [...] conforme se depreende dos excertos extraídos do Acórdão nº 578/2006 - TCU - Plenário e RE 539.224/CE - STF - Primeira Turma, *ipsis litteris*: [...]

2.3. Supressões

São indicadas por reticências dentro de colchetes, estejam elas no início, no meio ou no fim do parágrafo e/ou frase.

Exemplo:

2. O Tribunal de Contas da União, ao julgar ato de concessão de aposentadoria de servidor do Ministério Público Federal [...], manifestou-se no sentido de que os servidores que tenham implementado os requisitos para concessão de aposentadoria após a data de publicação da Emenda Constitucional nº 20/1998 não fazem jus à incorporação da parcela “opção”, prevista no art. 193 da Lei nº 8.112/1990, aos proventos de aposentadoria.

2.4. Interpolações

Indicar as interpolações, comentários, acréscimos e explicações dentro de colchetes, estejam elas no meio ou no fim do parágrafo e/ou frase.

Exemplo:

Setorial Contábil de unidade gestora é a unidade responsável pelo acompanhamento da execução contábil de um determinado número de Unidades Gestoras Executoras [por exemplo: UGs de um ramo do MPU] e pelo registro da respectiva conformidade contábil.

2.5. Parênteses

São empregados para intercalar explicações, indicações, comentários, observações, como por exemplo, indicar uma data, uma referência bibliográfica, uma sigla.

Exemplo:

A Senhora Diretora Regional da Procuradoria Regional do Trabalho da 3ª Região, por meio do correio eletrônico encaminhado a esta Auditoria Interna do Ministério Público da União em 17/12/2019, solicita esclarecimentos acerca de qual Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) deverá ser adotada pela empresa participante do Pregão Eletrônico nº 7/2019, de modo a embasar a composição do piso salarial da categoria de telefonista.

[...]

1ª menção no texto

4. Relata ainda que a empresa elaborou sua composição de custos com amparo na CCT 2019/2020 [...].

a partir da 2ª menção

Observação: na primeira citação, a expressão designada deve vir escrita por extenso, de forma completa e correta, sempre antes de sua sigla ou acrônimo respectivo, nas demais citações é dispensável a repetição do texto por extenso.

2.6. Travessão

O travessão é representado graficamente por um hífen prolongado (–) e substitui parênteses, vírgulas e dois-pontos. Não se deve utilizar o hífen (-) no lugar do travessão (–).

Exemplo:

O Senhor Secretário Estadual da Procuradoria da República no Rio de Janeiro solicita manifestação desta Auditoria Interna do Ministério Público da União em razão de recurso interposto contra decisão do pregoeiro que habilitou proposta da empresa Sermacol Comércio e Serviços Ltda., no âmbito do Pregão nº 11/2019 – para contratação de serviços de brigada de incêndio –, na qual consta substituição da contribuição previdenciária patronal [...].

2.7. Uso de siglas e acrônimos

Para padronizar o uso de siglas e acrônimos nos documentos desta Audin-MPU, serão adotados os conceitos sugeridos pelo tópico 10.6 do Manual de Redação da Presidência da República, adaptando-se os exemplos para a realidade do MPU. Segundo o referido Manual, a grafia das siglas deverá obedecer às seguintes regras:

- a) siglas compostas por até três letras devem ser escritas em letras maiúsculas;

Exemplos:

Ministério Público da União – MPU

Ministério Público Federal – MPF

- b) siglas compostas por mais de três letras pronunciadas separadamente devem ser escritas em letras maiúsculas;

Exemplos:

Ministério Público do Distrito Federal e Territórios – MPDFT

Escola Superior do Ministério Público da União - ESMPU

- c) siglas compostas por mais de três letras pronunciadas formando uma palavra podem ser escritas apenas com a inicial maiúscula, exceto em títulos ou marcas de divulgação;

Exemplos:

Auditoria Interna - Audin

Assessoria Técnica - Astec

- d) siglas em que haja leitura mista (parte é pronunciada pela letra e parte como palavra) podem ser grafadas com todas as letras maiúsculas;

Exemplo:

Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação - STIC

e) uso de siglas e acrônimos de órgãos estrangeiros;

Devem-se empregar as siglas e os acrônimos dos órgãos estrangeiros na sua versão em português, que corresponde à expressão original traduzida. Entretanto, adota-se a forma abreviada original quando o seu uso for disseminado internacionalmente.

Exemplos:

Organização Latino-americana e do Caribe de Entidades Fiscalizadoras - OLACEFS

Instituto dos Auditores Internos – IIA

Estrutura Internacional de Práticas Profissionais - IPPF

f) plural de siglas;

Com sigla empregada no plural, admite-se o uso de s (minúsculo) de plural, sem apóstrofo.

Exemplos:

Procuradorias Regionais do Trabalho – PRTs

Procuradorias Regionais da República – PRRs

Esta regra não se aplica a siglas terminada com a letra s, caso em que o plural é definido pelo artigo.

2.8. Ilustrações

Os desenhos, esquemas, fluxogramas, fotografias, gráficos, mapas, organogramas, plantas, quadros, retratos e outros são aqui genericamente denominados como ilustrações.

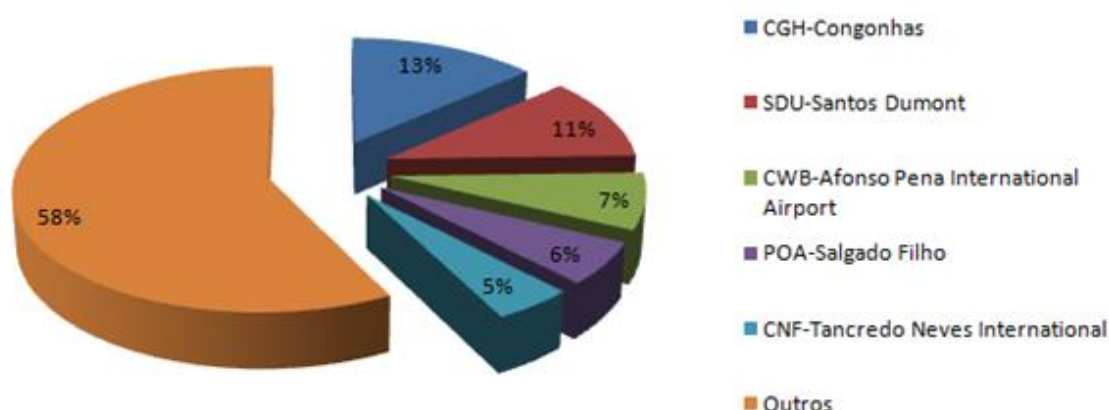
Sua identificação aparece na parte superior (Figura, Gráfico, etc), seguida de seu número de ordem de ocorrência no texto, em algarismos arábicos, com fonte Calibri, tamanho 10, alinhamento centralizado.

Após a ilustração, na parte inferior, indicar a fonte consultada (mesmo se produzido pelo próprio autor) e outras informações necessárias a sua compreensão, com fonte Calibri, tamanho 10, alinhamento centralizado.

A ilustração deve ser inserida o mais próximo possível do trecho a que se refere.

Exemplo:

Gráfico 1 – Principais destinos com origem em Brasília



Fonte: Relatório de Auditoria nº 44/2019.

2.9. Tabelas

Uma tabela tem como finalidade básica sintetizar os dados. Quando de sua elaboração, alguns padrões devem ser seguidos:

a) o título deve ser precedido pela palavra Tabela (apenas com a inicial T maiúscula), seu número de ordem de ocorrência no texto, em algarismos arábicos e um hífen, fonte Calibri, tamanho 10 e alinhamento centralizado.

b) a tabela deve ser colocada preferencialmente com *layout* em orientação retrato (posição vertical). Caso não haja espaço suficiente, deve ser colocada com *layout* em orientação paisagem (posição horizontal);

c) caso a tabela continue na folha seguinte, a primeira folha não será delimitada por traço horizontal na parte inferior e o cabeçalho será repetido na folha seguinte;

Exemplo:

Tabela 1 – Evento de Risco

EVENTO DE RISCO – ER17	Erros formais nas informações da publicação.
EVENTO DE RISCO – ER18	Erros no recebimento/atualização da garantia contratual.
EVENTO DE RISCO – ER19	Erros formais nas informações da publicação.
EVENTO DE RISCO – ER20	Erros no recebimento/atualização da garantia contratual.
EVENTO DE RISCO – ER21	Erros formais nas informações da publicação.

EVENTO DE RISCO	DESCRIÇÃO
EVENTO DE RISCO – ER22	Erros no recebimento/atualização da garantia contratual.
EVENTO DE RISCO – ER23	Erros formais nas informações da publicação.
EVENTO DE RISCO – ER24	Erros no recebimento/atualização da garantia contratual.

Fonte – elaboração própria

Repetição do
cabeçalho na página
seguinte

d) as fontes consultadas para a construção da tabela e outras notas devem ser colocadas após o traço inferior, fonte Calibri, tamanho 10, alinhamento centralizado;

e) os cabeçalhos das colunas e linhas devem ser centralizados horizontal e verticalmente em cada célula (encontro de uma coluna com uma linha), fonte Calibri, tamanho 10, em negrito;

f) no interior da tabela deve-se utilizar a fonte Calibri, tamanho 10 e espaçamento entre linhas simples e vertical centralizado. Excepcionalmente, poderá ser usada fonte de tamanho menor, até o limite de 8, quando os textos não puderem ser abreviados ou simplificados.

Exemplo:

Tabela 2 - Macroprocessos

Tema	Processo
Atendimento em saúde	Realizar assistência em enfermagem
Capacitações	Selecionar profissionais para atuação na EaD
Gestão da Comunicação Social	Gerenciar a imagem do MPF
Gestão dos contratos	Realizar fiscalização técnica de contratos

Fonte – elaboração própria

2.10. Apêndices

Consiste em um texto ou documento elaborado pelo próprio autor, com o objetivo de complementar uma informação. Devem ser indicados por letras maiúsculas consecutivas seguidas de hífen e pelos respectivos títulos. A paginação deve ser contínua, logo após o texto principal.

Exemplos:

APÊNDICE A – Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna

APÊNDICE B – Regimento Interno da Auditoria Interna do MPU

2.11. Anexos

Consiste em um texto ou documento não elaborado pelo autor, com o objetivo de fundamentar, comprovar ou ilustrar as informações. Devem ser indicados por letras maiúsculas consecutivas seguidas de hífen e pelos respectivos títulos. A paginação deve ser contínua, logo após o texto principal.

Exemplos:

ANEXO A – Manual de Redação da Presidência da República

ANEXO B – Regimento Administrativo do Ministério Público Federal

3. TIPOS DE DOCUMENTOS

3.1. Geral

Nas comunicações oficiais desenvolvidas por esta Audin-MPU, utilizar-se-á o padrão ofício contido no Capítulo 5 do Manual de Redação da Presidência da República, aqui adaptado às especificidades do caso concreto. Aquele Manual, a partir de sua edição de 2018, aboliu a distinção entre os três expedientes existentes: memorando (expedido entre unidades administrativas de um mesmo órgão), aviso (expedido exclusivamente por Ministros de Estado, para autoridades de mesma hierarquia) e ofício (expedido para e pelas demais autoridades) e passou a utilizar o termo ofício nas três hipóteses. No caso desta Auditoria Interna, não há a expedição de avisos, razão pela qual, adotar-se-á o termo ofício para os outros dois tipos de documentos.

3.1.1. Formatação e apresentação

A formatação e apresentação devem obedecer ao padrão transcrito abaixo:

- a) tamanho do papel: A4 (29,7 cm x 21 cm);
- b) margem superior e lateral esquerda: no mínimo, 3 cm de largura;
- c) margem inferior e lateral direita: 2 cm;
- d) área de cabeçalho: na primeira página, 5 cm a partir da margem superior do papel;
- e) área de rodapé: nos 1,5 cm da margem inferior do documento;
- f) fonte: Calibri (exceto quanto este Manual expressamente indicar de forma diversa);
- g) tamanho: 12 (exceto quanto este Manual expressamente indicar de forma diversa);
- h) alinhamento: justificado;
- i) espaçamento entre linhas: simples;
- j) parágrafos:
 - i. espaçamento entre parágrafos: de 6 pontos após cada parágrafo;
 - ii. recuo de parágrafo: 2,5 cm de distância da margem esquerda;
 - iii. numeração dos parágrafos: apenas quando o documento tiver três ou

mais parágrafos, desde o primeiro parágrafo. Não se numeram o vocativo e o fecho;

k) símbolos: para símbolos não existentes nas fontes indicadas, pode-se utilizar as fontes Symbol e Wingdings;

l) impressão: na correspondência oficial, a impressão pode ocorrer em ambas as faces do papel. Nesse caso, as margens esquerda e direita terão as distâncias invertidas nas páginas pares (margem espelho);

m) cores: os textos devem ser impressos na cor preta em papel branco, reservando-se, se necessário, a impressão colorida para gráficos e ilustrações;

n) destaques: para destaques deve-se utilizar, sem abuso, o negrito. Deve-se evitar destaques com uso de itálico, sublinhado, letras maiúsculas, sombreado, sombra, relevo, bordas ou qualquer outra forma de formatação que afete a sobriedade e a padronização do documento;

o) palavras estrangeiras: palavras estrangeiras devem ser grafadas em itálico;

p) arquivamento: dentro do possível, todos os documentos elaborados devem ter o arquivo de texto preservado para consulta posterior ou aproveitamento de trechos para casos análogos. Deve ser utilizado, preferencialmente, um formato de arquivo que possa ser lido e editado pela maioria dos editores de texto utilizados no serviço público, tais como DOCX, ODT ou RTF.

3.1.2. Cabeçalho

Utilizado apenas na primeira página do documento, com alinhamento centralizado. Deve constar os seguintes elementos:

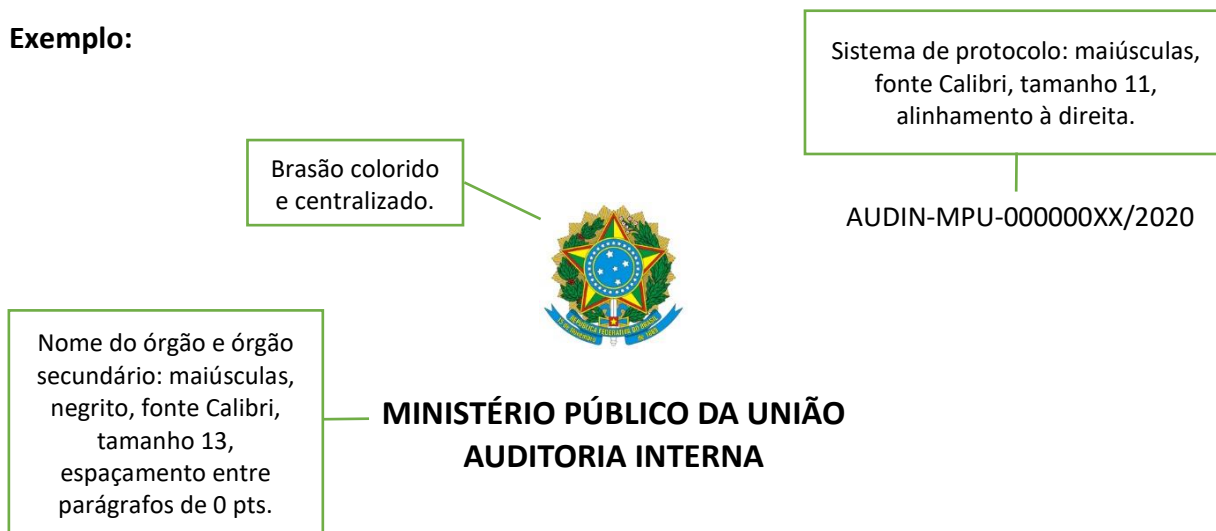
a) brasão de Armas da República: no topo da página, centralizado. Utilizar, preferencialmente, o brasão colorido;

b) nome do órgão: letras maiúsculas, negrito, fonte Calibri, tamanho 13;

c) nomes dos órgãos secundários, quando necessário, da maior para a menor hierarquia, com a mesma formatação do item precedente;

d) identificação do sistema de protocolo: letras maiúsculas, fonte Calibri, tamanho 11, alinhamento à direita;

e) espaçamento entre parágrafos: de 0 pts.

Exemplo:**3.1.3. Identificação do expediente**

Os documentos oficiais devem ser identificados da seguinte maneira:

- a) Nome do documento: tipo de expediente por extenso, com todas as letras maiúsculas;
- b) Indicação de numeração: abreviada por Nº;
- c) Informações do documento: número, ano (com quatro dígitos) e siglas do setor, da menor para a maior hierarquia, separados por barra (/);
- d) Alinhamento: à margem esquerda da página.

Exemplo:

OFÍCIO Nº 12/2020/AUDIN/MPU

3.1.4. Local e data do documento

Deve constar da seguinte forma:

- a) composição: local e data do documento;
- b) informação de local: nome da cidade onde foi expedido o documento, seguido de vírgula. Não se deve utilizar a sigla da unidade da federação depois do nome da cidade;
- c) dia do mês: em numeração ordinal se for o primeiro dia do mês e em

numeração cardinal para os demais dias do mês. Não se deve utilizar zero à esquerda do número que indica o dia do mês;

- d) nome do mês: deve ser escrito com inicial minúscula;
- e) pontuação: coloca-se ponto-final depois da data; e
- f) alinhamento: o texto da data deve ser alinhado à margem direita da página.

Exemplo:

Brasília, 1º de dezembro de 2020.

3.1.5. Endereçamento

É a parte do documento que informa quem receberá o expediente. Nele deverão constar os seguintes elementos:

a) vocativo: na forma de tratamento adequada para quem receberá o expediente (ver subitem “1.1 Pronomes de tratamento”);

b) nome: nome do destinatário do expediente em letras maiúsculas;

c) cargo: cargo do destinatário do expediente;

d) endereço: endereço postal de quem receberá o expediente, dividido em duas linhas:

d.1) Primeira linha: informação de localidade/logradouro do destinatário ou, no caso de ofício ao mesmo órgão, informação do setor;

d.2) Segunda linha: CEP e cidade/unidade da federação, separados por espaço simples. Na separação entre cidade e unidade da federação pode ser substituída a barra pelo ponto ou pelo travessão. No caso de ofício ao mesmo órgão, não é obrigatória a informação do CEP, podendo ficar apenas a informação da cidade/unidade da federação;

e) alinhamento: à margem esquerda da página; e

f) espaçamento entre parágrafos: de 0 pontos.

Exemplos:

A Sua Excelência o Senhor
[NOME]
Diretor-Geral
Ministério Público do Trabalho
Brasília – DF

À Senhora
[NOME]
Secretária de Gestão de Pessoas
Ministério Público Federal
Brasília – DF

3.1.6. Assunto

É uma ideia geral e sucinta do que trata o documento. Deve conter:

- a) título: a palavra “Assunto” deve anteceder a frase que define o conteúdo do documento, seguida de dois-pontos;
- b) descrição do assunto: a frase que descreve o conteúdo do documento deve ser escrita com inicial maiúscula, não se deve utilizar verbos e sugere-se utilizar de quatro a cinco palavras;
- c) destaque: todo o texto referente ao assunto, inclusive o título, deve ser destacado em negrito;
- d) pontuação: coloca-se ponto-final depois do assunto; e
- e) alinhamento: à margem esquerda da página.

Exemplos:

Assunto: Encaminhamento do Relatório de Auditoria nº 10/2020.

Assunto: Processo TC nº 000.000/2020-00. Diligência. TAC.

3.1.7. Texto do documento

Neste ponto, adotar-se-á integralmente o previsto no Manual de Redação da Presidência da República, 3ª Edição (Tópico 5.1.6, fls 30-31), o qual prevê duas estruturas diferentes, a depender da finalidade do texto, conforme detalhado a seguir.

a) nos casos em que não seja usado para encaminhamento de documentos, o expediente deve conter a seguinte estrutura:

- i. introdução: em que é apresentado o objetivo da comunicação. Evite o uso das formas: Tenho a honra de, Tenho o prazer de, Cumpre-me informar que. Prefira empregar a forma direta: Informo, Solicito, Comunico;
- ii. desenvolvimento: em que o assunto é detalhado; se o texto contiver mais de uma ideia sobre o assunto, elas devem ser tratadas em parágrafos distintos, o que confere maior clareza à exposição; e
- iii. conclusão: em que é afirmada a posição sobre o assunto.

b) quando forem usados para encaminhamento de documentos, a estrutura é modificada:

- i. introdução: deve iniciar com referência ao expediente que solicitou o encaminhamento. Se a remessa do documento não tiver sido solicitada, deve iniciar com a informação do motivo da comunicação, que é encaminhar, indicando a seguir os dados completos do documento encaminhado (tipo, data, origem ou signatário e assunto de que se trata) e a razão pela qual está sendo encaminhado; e

Exemplos:

Em resposta ao Ofício nº 437/2019-TCU/Secex Administração, de 20 de dezembro de 2019, encaminho cópia do Ofício nº 10/SG/MPF, de 3 de abril de 2020, que trata sobre os Termos de Ajuste de Conduta celebrados pelo Ministério Público Federal.

Encaminho, para ciência e providências cabíveis, cópia do Relatório de Auditoria nº 10/2020, de 10 de março de 2020, a respeito do acompanhamento da gestão dessa Unidade no exercício de 2019.

- ii. desenvolvimento: se o autor da comunicação desejar fazer algum comentário a respeito do documento que encaminha, poderá acrescentar parágrafos de desenvolvimento. Caso contrário, não há parágrafos de desenvolvimento em expediente usado para encaminhamento de documentos.

3.1.8. Fechos

Há dois fechos possíveis em comunicações oficiais:

- a) Para autoridades de hierarquia superior à do remetente:

Respeitosamente,

- b) Para autoridades de mesma hierarquia, de hierarquia inferior ou demais casos:

Atenciosamente,

O recuo do parágrafo é igual a dos demais parágrafos, 2,5 cm de distância da margem esquerda, mas o parágrafo não deve ser numerado.

3.1.9. Identificação do signatário

Tem a seguinte estrutura:

- a) nome: nome da autoridade que as expede, grafado em letras maiúsculas, sem negrito, sem linha acima do nome do signatário;
- b) cargo: cargo da autoridade que expede o documento, apenas as iniciais maiúsculas, com exceção das preposições que ligam as palavras do cargo;
- c) alinhamento: centralizado na página.
- d) espaçamento entre parágrafos: de 0 pts.

É recomendável não deixar a assinatura em página isolada no expediente, sugere-se a transferência para a página da assinatura ao menos a última frase anterior ao fecho.

Exemplo:

(espaço para assinatura)
FULANO DE TAL
Auditor-Chefe

3.1.10. Numeração das páginas

É obrigatória apenas a partir da segunda página da comunicação. Deve ser obedecer à seguinte formatação:

- a) posição: no rodapé do documento;
- b) alinhamento: centralizado;

- c) fonte: Calibri;
- d) tamanho: 10.

3.1.11. Nota de rodapé

As notas de rodapé devem obedecer ao seguinte padrão:

- a) alinhamento: justificado;
- b) fonte: Calibri;
- c) tamanho: 10.

3.1.12. Nomenclatura de arquivos

Para facilitar a localização, os nomes dos arquivos devem ser obedecer ao seguinte padrão: três primeiras iniciais do nome do documento em maiúsculo + número do documento + ano (com quatro dígitos) + UG + ramo + palavras-chave do documento, sempre separados por hífen (-).

Exemplos:

OFÍCIOS: OFI-XX-20XX- PGR-MPU-PAD-OBRA-PR-MT.docx;

NOTAS TÉCNICAS: NTE-XX-20XX-UG-RAMO-ASSUNTO.docx;

PARECERES: PAR-XX-20XX-UG-RAMO-ASSUNTO.docx;

RELATÓRIOS DE AUDITORIA: RAU-XX-20XX-UG-RAMO-ASSUNTO.docx;

SUMÁRIOS EXECUTIVOS:

ii) RELATÓRIOS DE AUDITORIA: SUM-RAU-XX-20XX-UG-RAMO-ASSUNTO.docx

3.1.13. Modelo de Ofício



AUDIN-MPU-0000XXXX/20XX

MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO
AUDITORIA INTERNA

Ofício nº XX/20XX/AUDIN/MPU

Brasília, XX de xxxxxxx de 2020.

A Sua Excelência o(a) Senhor(a)/Ao(À) Senhor(a)

XXXXXX YYYYYY ZZZZZZ

Cargo

Procuradoria xx XXXXXXXX xx XXXXXXXX

Ministério Público XXXXXX

Cidade – UF

Assunto: Ofício nº xx/20xx. Donec lacus libero, interdum ut justo a, aliquam tincidunt odio.

Senhor(a) Cargo,

Em atenção lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas eu mi quis risus congue fringilla eu nec velit. Donec et quam consequat, efficitur lacus eu, vulputate dui. Nunc placerat nisi at erat elementum imperdiet. Curabitur id euismod mauris. Praesent suscipit massa ut mi molestie iaculis. Integer congue, erat sit amet lacinia cursus, lectus velit hendrerit neque, et sagittis augue nibh id elit.

2. lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas eu mi quis risus congue fringilla eu nec velit. Donec et quam consequat, efficitur lacus eu, vulputate dui. Nunc placerat nisi at erat elementum imperdiet. Curabitur id euismod mauris. Praesent suscipit massa ut mi molestie iaculis. Integer congue, erat sit amet lacinia cursus, lectus velit hendrerit neque, et sagittis augue nibh id elit.

3. Nam non consequat mauris. Fusce ultrices consectetur felis, sit amet gravida justo suscipit id. Donec lacus libero, interdum ut justo a, aliquam tincidunt odio.

Respeitosamente/Atenciosamente,

XXXXXX YYYYYY ZZZZZZ

Auditor-Chefe

SGAS 604, Lote 23, 2º pavimento. Avenida L2 Sul, CEP: 70.200-640– Telefone: (61) 3212-8502 -
www.auditoria.mpu.mp.br/

3.2. Documentos específicos

Em regra, deve-se utilizar a formatação e estrutura dispostas no item 3.1 deste Manual, especialmente o contido no item 3.1.1. Entretanto, deve-se observar, também, as informações aqui explanadas para o caso dos documentos a seguir relacionados.

3.2.1. Ata

É o registro sucinto das ocorrências de reuniões ou outros eventos. O texto deve ser escrito sem rasuras, emendas, entrelinhas ou entradas de parágrafos. Não deve conter espaços em branco no qual se possa inserir modificações posteriores. Os numerais devem ser escritos por extensos e evitadas as abreviaturas.

Elementos que devem constar da ata:

a) Título: em letras maiúsculas e centralizado no papel. Quando houver várias sessões ou reuniões sobre o mesmo assunto, recomenda-se numerar as atas;

b) Texto:

- i. Dia, mês, ano e hora da reunião (por extenso);
- ii. Local da reunião;
- iii. Pessoas presentes com os respectivos cargos;
- iv. Ordem do dia;
- v. Fecho (que deverá iniciar-se com a expressão “Nada mais havendo a tratar”);
- vi. Assinaturas do Presidente, do Secretário e dos outros participantes presentes;

c) Papel de fundo: preferencialmente, incluir a identidade visual da Audin-MPU.

3.2.1.1 Modelo de Ata



AUDIN-MPU-0000XXXX/20XX

MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO
AUDITORIA INTERNA

ATA DA XXª REUNIÃO DO GRUPO DE TRABALHO XXXXXXXX

Às xxxx horas e xxxx minutos do dia xxxxxx de xxxxx de dois mil e xxxxxx, na xxxxxxxx, localizada na xxxxxxxx, lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas eu mi quis risus congue fringilla eu nec velit. Donec et quam consequat, efficitur lacus eu, vulputate dui. Nunc placerat nisi at erat elementum imperdiet. Curabitur id euismod mauris. Praesent suscipit massa ut mi molestie iaculis. Integer congue, erat sit amet lacinia cursus, lectus velit hendrerit neque, et sagittis augue nibh id elit. lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas eu mi quis risus congue fringilla eu nec velit. Donec et quam consequat, efficitur lacus eu, vulputate dui. Nunc placerat nisi at erat elementum imperdiet. Curabitur id euismod mauris. Praesent suscipit massa ut mi molestie iaculis. Integer congue, erat sit amet lacinia cursus, lectus velit hendrerit neque, et sagittis augue nibh id elit.

XXXXXX YYYYYY ZZZZZZ

Presidente

XXXXXX YYYYYY ZZZZZZ

Membro

XXXXXX YYYYYY ZZZZZZ

Membro

XXXXXX YYYYYY ZZZZZZ

Membro

XXXXXX YYYYYY ZZZZZZ

Membro

3.2.2. Despacho

O despacho é usado para proferir uma decisão, uma ordenação ou sugerir o prosseguimento de um processo/expediente. Podem conter apenas uma palavra (Autorizo, Aprovo, Indefiro etc.), expressões (De acordo, etc.) ou textos mais longos.

Elementos que devem constar do Despacho:

- a) Referência: número do processo ou do documento ao qual se refere. Pode indicar possíveis interessados;
- b) Assunto: frase que descreve o assunto, sem negrito;
- c) Título: em letras maiúsculas, negrito e centralizado no papel;
- d) Texto: contém as informações da decisão ou do encaminhamento;
- e) Numeração de parágrafos: apenas quando o documento tiver três ou mais parágrafos, desde o primeiro parágrafo. Não se numeram o vocativo e o fecho (ver item 3.1.1, “k”);
- f) Local e data: são registrados por extenso e sem qualquer supressão, alinhados ao parágrafo (2,5 cm de distância da margem esquerda);
- g) Assinatura: campo formado pela assinatura, pelo nome e pelo cargo da autoridade expedidora (ver item 3.1.9).

3.2.2.1 Modelo de Despacho



AUDIN-MPU-000000XX/2020

**MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO
AUDITORIA INTERNA**

Referência: PGEA nº 0.02.000.000XXX/20XX-XX. Ministério Público do Trabalho.
Assunto: Consulta sobre o pagamento direto a terceirizados.

DESPACHO

À Seori/Audin-MPU,

Encaminho o processo para análise e manifestação.

Brasília, 20 de abril de 20XX.

FULANO DA SILVA
Assessor-Chefe

3.2.3. Mensagem eletrônica (e-mail)

O correio eletrônico (*e-mail*), por seu baixo custo e celeridade, transformou-se na principal forma de envio e recebimento de documentos na administração pública. Ele pode ser considerado um documento oficial, assim como o ofício. Portanto, deve-se evitar o uso de linguagem incompatível com uma comunicação oficial.

Segundo o Manual de Redação da Presidência da República (fl.46), um dos atrativos do correio eletrônico é a sua flexibilidade, assim, não interessa definir padronização na mensagem comunicada. Ressalta, entretanto, algumas orientações quando de sua utilização:

Campo Assunto: deve ser o mais claro e específico, para que seja possível uma rápida identificação do que se trata;

Local e Data: desnecessário no corpo da mensagem, tendo-se em vista que o próprio sistema fornece essa informação;

Saudação inicial/vocativo: deve-se utilizar aqueles do padrão ofício, conforme explicitado no item 1.1 deste Manual;

Fecho: deve-se utilizar aqueles do padrão ofício, conforme explicitado no item 3.1.8 deste Manual;

Bloco de texto da assinatura: deve-se indicar o nome do remetente, o cargo, a unidade de lotação, o telefone e o e-mail para contato.

Exemplo:

[NOME]
Assessor
Assessoria Técnica
(61) 3212-8600
e-mail@mpu.mp.br



3.2.4. Nota Técnica

A nota técnica é o documento utilizado para comunicar resultados de auditorias e análises técnicas a interessados que não sejam as próprias unidades gestoras, a exemplo da Secretaria-Geral do MPU. Em síntese, o padrão será a utilização da fonte Viga para os títulos e a fonte Calibri para o texto. Segue detalhamento da formatação desse documento.

1ª Página: capa.

Título: fonte viga (inicial maiúscula); cor da fonte branco; tamanho 36; alinhamento centralizado; maiúscula;

Numeração: fonte viga; cor da fonte azul, ênfase 1, mais escuro 50%; tamanho 72; alinhamento centralizado.

Logotipo da Audin-MPU: centralizado no final da página.

2ª Página: é composta pela contracapa.

Cabeçalho: 1,5 cm. Contém o timbre (preto e branco, com alinhamento centralizado), o nome do órgão principal (fonte viga, cor da fonte preta, tamanho 16, maiúscula, alinhamento centralizado) e o nome do órgão secundário (fonte viga, cor da fonte preta, tamanho 12, maiúscula, alinhamento centralizado);

Final da página: deve indicar a cidade onde a Nota Técnica foi elaborada e o ano (fonte viga; cor da fonte azul, ênfase 1, mais escuro 50%; tamanho 12);

Divisão em duas colunas:

Coluna da esquerda:

Título e numeração: fonte viga; cor da fonte azul, ênfase 1, mais escuro 50%; tamanho 48; alinhamento à esquerda; maiúscula;

Coluna da direita:

Natureza: deve informar a Unidade Gestora e o assunto a que se refere (fonte: viga; cor da fonte azul, ênfase 1, mais escuro 50%; tamanho 11; alinhamento justificado).

3ª/4ª Páginas:

Cabeçalho: igual a 2ª página.

Rodapé: 1,5 cm. Endereço, telefone e o site da Audin-MPU (fonte viga; cor da fonte preta; tamanho 9 ou 10);

Texto 3ª página: Negócio, missão, visão e valores (fonte viga; cor da fonte azul, ênfase 1, mais escuro 50%; tamanho 14);

Texto 4ª página: Nomes das chefias e respectivos cargos (fonte viga; cor da fonte preto; tamanho 11).

5ª Página: Sumário.

Título: fonte viga; cor da fonte azul, ênfase 1, mais escuro 50; tamanho 16;

Índice: fonte viga; cor da fonte preto; tamanho 10 ou 11;

6ª Página em diante: Desenvolvimento.

Cabeçalho: 1,5 cm. Composto pelo nome Audin-MPU (fonte: viga; cor da fonte laranja; tamanho 10; alinhamento à esquerda) e pela identificação da Nota Técnica (fonte viga; cor da fonte azul, ênfase 1, mais escuro 50%; tamanho 10; alinhamento à direita);

Títulos dos capítulos: fonte viga; cor da fonte azul, ênfase 1, mais escuro 50; tamanho 12;

Texto: fonte Calibri, cor da fonte preto, tamanho 12;

Espaçamento entre linhas: 1,5 cm.

Última página: Deve constar a expressão “É a Nota Técnica.”, seguida da cidade e data do documento e das assinaturas (ver item 3.1.9 deste Manual).

3.2.4.1 Modelo de Nota Técnica





MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO
AUDITORIA INTERNA

Nota Técnica nº xx/2020

**Análise do processo de contratação de
serviços de (...) na Procuradoria da
República em (...).**

**BRASÍLIA
2020**



MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO
AUDITORIA INTERNA

Negócio

Controle interno da gestão dos recursos públicos destinados ao Ministério Público da União.

Missão

Fiscalizar a aplicação dos recursos públicos e contribuir para o aperfeiçoamento da gestão, em benefício da sociedade.

Visão

Ser reconhecido como Órgão de excelência no controle interno e que contribui efetivamente para o aperfeiçoamento da gestão das Unidades do Ministério Público da União.

Valores

Independência, ética, justiça, efetividade, respeito e profissionalismo.

AUDITORIA INTERNA DO MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO

SGAS 604, Lote 23, 2º pavimento. Avenida L2 Sul, CEP: 70.200-640– Telefone: (61) 3212-8502

<http://www.auditoria.mpu.mp.br/>



MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO
AUDITORIA INTERNA

Auditor-Chefe

Xxxxxx Yyyyyyy Zzzzzz

Auditor-Chefe Adjunto

Xxxxxx Yyyyyyy Zzzzzz

Diretor de Auditoria de Xxxxxx

Xxxxxx Yyyyyyy Zzzzzz

Chefe de Divisão de Auditoria de Xxxxxx

Xxxxxx Yyyyyyy Zzzzzz

Equipe de Auditoria

Xxxxxx Yyyyyyy Zzzzzz

Xxxxxx Yyyyyyy Zzzzz

AUDITORIA INTERNA DO MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO

SGAS 604, Lote 23, 2º pavimento. Avenida L2 Sul, CEP: 70.200-640– Telefone: (61) 3212-8502

<http://www.auditoria.mpu.mp.br/>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. ANÁLISE.....	6
3. CONCLUSÃO	6

1. INTRODUÇÃO

Trata-se de lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas eu mi quis risus congue fringilla eu nec velit. Donec et quam consequat, efficitur lacus eu, vulputate dui. Nunc placerat nisi at erat elementum imperdiet. Curabitur id euismod mauris. Praesent suscipit massa ut mi molestie iaculis. Integer congue, erat sit amet lacinia cursus, lectus velit hendrerit neque, et sagittis augue nibh id elit. Nunc sollicitudin interdum pellentesque. Cras dictum elementum felis, eget interdum orci vestibulum eu. Nam non consequat mauris. Fusce ultrices consectetur felis, sit amet gravida justo suscipit id. Donec lacus libero, interdum ut justo a, aliquam tincidunt odio.

2. ANÁLISE

Em atenção ao pedido de informações, primeiramente, necessário consignar que
XX

Em atenção ao pedido de informações, primeiramente, necessário consignar que
XX

3. CONCLUSÃO

Diante das análises realizadas, concluímos que as justificativas apresentadas pela Unidade foram, em princípio, satisfatórias.

É a Nota Técnica.

Brasília, xx de xxxxxxxx de 20xx.

XXXXXX YYYYYY ZZZZZZ
Analista do MPU/Xxxxxx Xxxxxxx

XXXXXX YYYYYY ZZZZZZ
Técnico do MPU/Xxxxxx Xxxxxxx

De acordo.

Encaminhe-se ao Diretor de Auditoria de Xxxxxxx.

XXXXXX YYYYYY ZZZZZZ
Chefe da Divisão de Auditoria de Xxxxxxx

AUDIN-MPU

Nota Técnica AUDIN-MPU nº xx/2020

De acordo com a Nota Técnica AUDIN-MPU nº xx/2020.
À consideração do Senhor Auditor-Chefe.

XXXXXX YYYYYYY ZZZZZZ
Diretor de Auditoria de Xxxxxxx

Aprovo a Nota Técnica AUDIN-MPU nº xx/2020.
Encaminhe-se à XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, para as providências cabíveis.

XXXXXX YYYYYYY ZZZZZZ
Auditor-Chefe Adjunto

XXXXXX YYYYYYY ZZZZZZ
Auditor-Chefe

3.2.5. Parecer

O Parecer é o documento pelo qual a Audin-MPU emite uma opinião sobre uma consulta formulada por uma unidade gestora, caso sejam atendidos os critérios estabelecidos por meio do Ofício-Circular nº 2/2020/AUDIN-MPU, de 6 de novembro de 2020.

Em síntese, o Parecer utilizará a fonte Viga para os títulos e subtítulos e a fonte Calibri para o texto. Segue detalhamento da formatação.

1ª Página: capa.

Título: fonte viga (inicial maiúscula); cor da fonte branco; tamanho 32; alinhamento centralizado; maiúscula;

Numeração: fonte viga; cor da fonte azul, ênfase 1, mais escuro 50; tamanho 72; alinhamento centralizado;

Logotipo da Audin-MPU: centralizado no final da página.

2ª Página: Identificação.

Cabeçalho: 1,5 cm. Composto pelo nome Audin-MPU (fonte: viga; cor da fonte laranja; tamanho 11; alinhamento à esquerda) e pela identificação do Parecer (fonte viga; cor da fonte azul, ênfase 1, mais escuro 50%; tamanho 11; alinhamento à direita);

Identificação: fonte viga; cor da fonte azul, ênfase 1, mais escuro 50; tamanho 12, maiúscula, sublinhado;

Referência, Assunto e Interessado: fonte viga; cor da fonte azul, ênfase 1, mais escuro 50; tamanho 12;

Texto: Fonte Calibri, cor da fonte preto, tamanho 12;

Espaçamento entre linhas: 1,5 cm;

Recuo primeira linha: 3 cm.

Última página: Deve constar expressões como “É o Parecer” ou “É o Parecer que submetemos à apreciação superior”, seguido da cidade e data do documento e das assinaturas (ver item 3.1.9 deste Manual).

3.2.5.1 Modelo de Parecer



AUDIN-MPU

Parecer AUDIN-MPU nº XXX/2020

PARECER AUDIN-MPU Nº XXX/2020**Referência** : Documento nº xx/20xx. PGEA nº 0.02.000.000xxx/20xx-xx.**Assunto** : Administrativo. Pagamento de Xxxxxx Xxxxxxx.**Interessado** : Xxxxxx Xxxxxxx. Procuradoria Xxxxxxx.

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas eu mi quis risus congue fringilla eu nec velit. Donec et quam consequat, efficitur lacus eu, vulputate dui. Nunc placerat nisi at erat elementum imperdiet. Curabitur id euismod mauris. Praesent suscipit massa ut mi molestie iaculis. Integer congue, erat sit amet lacinia cursus, lectus velit hendrerit neque, et sagittis augue nibh id elit. Nunc sollicitudin interdum pellentesque. Cras dictum elementum felis, eget interdum orci vestibulum eu. Nam non consequat mauris. Fusce ultrices consectetur felis, sit amet gravida justo suscipit id. Donec lacus libero, interdum ut justo a, aliquam tincidunt odio.

2. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas eu mi quis risus congue fringilla eu nec velit. Donec et quam consequat, efficitur lacus eu, vulputate dui. Nunc placerat nisi at:

lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas eu mi quis risus congue fringilla eu nec velit. Donec et quam consequat, efficitur lacus eu, vulputate dui. Nunc placerat nisi at.

lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas eu mi quis risus congue fringilla eu nec velit. Donec et quam consequat, efficitur lacus eu, vulputate dui. Nunc placerat nisi at

lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas eu mi quis risus congue fringilla eu nec velit. Donec et quam consequat, efficitur lacus eu, vulputate dui. Nunc placerat nisi at

3. Em análise, lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas eu mi quis risus congue fringilla eu nec velit. Donec et quam consequat, efficitur lacus eu, vulputate dui. Nunc placerat nisi at. lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas eu mi quis risus congue fringilla eu nec velit. Donec et quam consequat, efficitur lacus eu, vulputate dui. Nunc placerat nisi at

AUDIN-MPU

Parecer AUDIN-MPU nº XXX/2020

lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas eu mi quis risus congue fringilla eu nec velit. Donec et quam consequat, efficitur lacus eu, vulputate dui. Nunc placerat nisi at.

4. Ante todo o exposto, somos de parecer que lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas eu mi quis risus congue fringilla eu nec velit. Donec et quam consequat, efficitur lacus eu, vulputate dui. Nunc placerat nisi at. lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas eu mi quis risus congue fringilla eu nec velit.

É o Parecer.

Brasília, xx de xxxxx de 20xx.

XXXXXX YYYYYYY ZZZZZZ
Analista do MPU/Xxxxxx Xxxxxxx

XXXXXX YYYYYYY ZZZZZZ
Técnico do MPU/ Xxxxxx Xxxxxxx

De acordo.
Encaminhe-se ao Diretor de Auditoria de Xxxxxxx.

XXXXXX YYYYYYY ZZZZZZ
Chefe da Divisão de Auditoria de Xxxxxxx

De acordo com o Parecer AUDIN-MPU nº xx/20xx.
À consideração do Senhor Auditor-Chefe.

XXXXXX YYYYYYY ZZZZZZ
Diretor de Auditoria de Xxxxxxx

De acordo com o Parecer AUDIN-MPU nº xx/20xx.
Encaminhe-se à XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, para as providências cabíveis.

XXXXXX YYYYYYY ZZZZZZ
Auditor-Chefe Adjunto

XXXXXX YYYYYYY ZZZZZZ
Auditor-Chefe

3.2.6. Portaria

A Portaria é o ato normativo por meio do qual as autoridades expedem instruções sobre a organização e o funcionamento de serviço, sobre questões de pessoal e outros atos de sua competência. Terá como formatação padrão aquela explicitada no item 3.1 deste Manual (fonte Calibri, cor da fonte preta, tamanho 12). Possui em sua estrutura as seguintes partes:

Epígrafe: é a parte do ato que o qualifica na ordem jurídica e o situa no tempo, por meio da denominação, da numeração e da data, maiúsculas, alinhamento centralizado e sem ponto final;

Ementa: parte do ato que resume o conteúdo do ato normativo para permitir, de modo objetivo e claro, o conhecimento da matéria legislada (alinhamento à direita);

Preâmbulo: contém a declaração do nome da autoridade, do cargo em que se encontra investida e da atribuição normativa em que se funda;

Parte normativa: É o texto que contém a matéria legislada. É composto por artigos, que, em ordem numérica crescente, enunciam as regras sobre a matéria legislada;

Assinatura: deve ser assinado pela autoridade competente (alinhamento centralizado);

A portaria **não** possui fecho.

3.2.6.1 Modelo de Portaria


MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO
AUDITORIA INTERNA

PORTARIA Nº 1, DE 24 DE JANEIRO DE 2020

Aprova o Planejamento Geral de Fiscalizações para o exercício de 2020 (PGF 2020).

O AUDITOR-CHEFE DA AUDITORIA INTERNA DO MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO, no uso de suas atribuições, e tendo em vista a competência que lhe foi atribuída pelo art. 25 do Regimento da Audin-MPU, aprovado pela Portaria PGR nº 53, de 29 de maio de 2017, resolve:

Art. 1º Aprovar o Planejamento Geral de Fiscalizações para o exercício de 2020 (PGF 2020), na forma estabelecida no Anexo desta Portaria.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

RONALDO DA SILVA PEREIRA

Epígrafe

Ementa

Preâmbulo

Norma

Assinatura

Portaria publicada no Diário Oficial da União do dia XX.XX.XXXX, Seção X, páginas XX e XX.

3.2.7. Relatório de Auditoria

O Relatório de Auditoria é o documento no qual consta o resultado do processo de auditoria. Trata-se de instrumento formal e técnico, por intermédio do qual comunica-se às autoridades competentes os resultados dos trabalhos de auditoria.

O documento segue o mesmo padrão dos demais: a utilização da fonte Viga para os títulos e subtítulos e a fonte Calibri para o texto. Segue detalhamento da formatação do relatório:

1ª Página: é composta pela capa.

Título: fonte viga; cor da fonte branco; tamanho 34; alinhamento centralizado; maiúscula;

Numeração: fonte viga; cor da fonte laranja; tamanho 72; alinhamento centralizado;

Logotipo da Audin-MPU: centralizado no final da página.

2ª Página: é composta pela contracapa.

Cabeçalho: 1,5 cm. Contém o timbre (preto e branco, com alinhamento centralizado), o nome do órgão principal (fonte viga, cor da fonte preta, tamanho 16, maiúscula, alinhamento centralizado) e o nome do órgão secundário (fonte viga, cor da fonte preta, tamanho 12, maiúscula, alinhamento centralizado);

Final da página: Deve indicar a cidade onde o Relatório foi elaborado e o ano (fonte viga; cor da fonte azul, ênfase 1, mais escuro 50%; tamanho 12);

Divisão em duas colunas:

Coluna da esquerda:

Título e numeração: fonte viga; cor da fonte azul, ênfase 1, mais escuro 50%; tamanho 48; alinhamento à esquerda; maiúscula;

Coluna da direita:

Natureza: deve informar a Unidade Gestora informações sobre o documento (fonte: viga; cor da fonte azul, ênfase 1, mais escuro 50%; tamanho 11; alinhamento justificado).

3ª/4ª/5ª Páginas:

Cabeçalho: igual a 2ª página.

Rodapé: 1,5 cm. Endereço, telefone e o site da Audin-MPU (fonte viga; cor da fonte preta; tamanho 9 ou 10);

Texto 3ª página: Negócio, missão, visão e valores (fonte viga; cor da fonte azul, ênfase 1, mais escuro 50%; tamanho 14);

Texto 4ª página: Nomes das chefias e respectivos cargos (fonte viga; cor da fonte preto; tamanho 11);

Texto 5ª página: Quadro com os dados da Unidade (fonte viga; cor da fonte preto; tamanho 11).

6ª Página: Sumário.

Título: fonte viga; cor da fonte azul, ênfase 1, mais escuro 50; tamanho 16;

Índice: fonte viga; cor da fonte preto; tamanho 10 ou 11.

7ª Página em diante: Desenvolvimento.

Cabeçalho: 1,5 cm. Composto pelo nome Audin-MPU (fonte: viga; cor da fonte laranja; tamanho 10; alinhamento à esquerda) e pela identificação do Relatório/Nota (fonte viga; cor da fonte azul, ênfase 1, mais escuro 50%; tamanho 10; alinhamento à direita);

Títulos/Subtítulos dos capítulos: fonte viga; cor da fonte azul, ênfase 1, mais escuro 50; tamanho 12.

Texto: fonte Calibri, cor da fonte preto, tamanho 12;

Espaçamento entre linhas: 1,5 cm;

Recuo primeira linha: 1,5 cm.

Última página: Deve constar a expressão “É o Relatório.”, seguida da cidade e data do documento e das assinaturas (ver item 3.1.9 deste Manual).

3.2.7.1 Modelo de Relatório de Auditoria





MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO
AUDITORIA INTERNA

Relatório de Auditoria AUDIN-MPU nº XX/2020

Auditoria no processo de trabalho de Cras
dictum elementum felis, eget interdum
orci vestibulum eu. Nam non consequat
mauris. Fusce ultrices consectetur felis,
sit amet gravida justo suscipit id. Donec
lacus libero, interdum ut justo a, aliquam
tincidunt odio.

BRASÍLIA
2020



MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO

AUDITORIA INTERNA

Negócio

Controle interno da gestão dos recursos públicos destinados ao Ministério Público da União.

Missão

Fiscalizar a aplicação dos recursos públicos e contribuir para o aperfeiçoamento da gestão, em benefício da sociedade.

Visão

Ser reconhecido como Órgão de excelência no controle interno e que contribui efetivamente para o aperfeiçoamento da gestão das Unidades do Ministério Público da União.

Valores

Independência, ética, justiça, efetividade, respeito e profissionalismo.

AUDITORIA INTERNA DO MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO

SGAS 604, Lote 23, 2º pavimento. Avenida L2 Sul, CEP: 70.200-640 – Telefone: (61) 3212-8502
auditoria.mpu.mp.br



MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO
AUDITORIA INTERNA

Auditor-Chefe

Xxxxxx Yyyyyyy Zzzzzz

Auditor-Chefe Adjunto

Xxxxxx Yyyyyyy Zzzzzz

Diretor de Auditoria de Xxxxxx

Xxxxxx Yyyyyyy Zzzzzz

Chefe de Divisão de Auditoria de Xxxxxx

Xxxxxx Yyyyyyy Zzzzzz

Equipe de Auditoria

Xxxxxx Yyyyyyy Zzzzzz

Xxxxxx Yyyyyyy Zzzzzz

AUDITORIA INTERNA DO MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO

SGAS 604, Lote 23, 2º pavimento, Avenida L2 Sul, CEP: 70.200-640– Telefone: (61) 3212-8502

<http://www.auditoria.mpu.mp.br/>



MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO
AUDITORIA INTERNA

RELATÓRIO DE AUDITORIA Nº XX/2020	
Unidade auditada	XXXXXX YYYYYY ZZZZZZ
Responsável	XXXXXX YYYYYY ZZZZZZ
Cargo	Cargo
Período de realização da auditoria	xx/xx/20xx a xx/xx/20xx
Equipe de Auditoria	Xxxxxx Yyyyyy Zzzzzz
	Xxxxxx Yyyyyy Zzzzzz

AUDITORIA INTERNA DO MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO

SGAS 604, Lote 23, 2º pavimento. Avenida L2 Sul, CEP: 70.200-640– Telefone: (61) 3212-8502
auditoria.mpu.mp.br

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. PROCESSOS SELECIONADOS	7
3. ACHADOS DE AUDITORIA	7
3.1. SITUAÇÃO OBSERVADA	7
3.1.1. <i>Critério de Auditoria</i>	7
3.1.2. <i>Achado</i>	7
3.1.3. <i>Justificativa da Unidade – Plano de Ação</i>	7
3.1.4. <i>Análise da Audin-MPU</i>	7
3.1.5. <i>Recomendação</i>	8
3.2. SITUAÇÃO OBSERVADA	8
3.2.1. <i>Critério de Auditoria</i>	8
3.2.2. <i>Achado</i>	8
3.2.3. <i>Justificativa da Unidade – Plano de Ação</i>	8
3.2.4. <i>Análise da Audin-MPU</i>	8
3.2.5. <i>Recomendação</i>	9
4. CONCLUSÕES	9

1. INTRODUÇÃO

Em conformidade com o Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna (PAINT 2019), no que se refere a lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas eu mi quis risus congue fringilla eu nec velit. Donec et quam consequat, efficitur lacus eu, vulputate dui. Nunc placerat nisi at erat elementum imperdiet. Curabitur id euismod mauris. Praesent suscipit massa ut mi molestie iaculis. Integer congue, erat sit amet lacinia cursus, lectus velit hendrerit neque, et sagittis augue nibh id elit. Nunc sollicitudin interdum pellentesque. Cras dictum elementum felis, eget interdum orci vestibulum eu. Nam non consequat mauris. Fusce ultrices consectetur felis, sit amet gravida justo suscipit id. Donec lacus libero, interdum ut justo a, aliquam tincidunt odio.

lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas eu mi quis risus congue fringilla eu nec velit. Donec et quam consequat, efficitur lacus eu, vulputate dui. Nunc placerat nisi at erat elementum imperdiet. Curabitur id euismod mauris. Praesent suscipit massa ut mi molestie iaculis. Integer congue, erat sit amet lacinia cursus, lectus velit hendrerit neque, et sagittis augue nibh id elit. Nunc sollicitudin interdum pellentesque. Cras dictum elementum felis, eget interdum orci vestibulum eu. Nam non consequat mauris. Fusce ultrices consectetur felis, sit amet gravida justo suscipit id. Donec lacus libero, interdum ut justo a, aliquam tincidunt odio.

lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas eu mi quis risus congue fringilla eu nec velit. Donec et quam consequat, efficitur lacus eu, vulputate dui. Nunc placerat nisi at erat elementum imperdiet. Curabitur id euismod mauris. Praesent suscipit massa ut mi molestie iaculis. Integer congue, erat sit amet lacinia cursus, lectus velit hendrerit neque, et sagittis augue nibh id elit. Nunc sollicitudin interdum pellentesque. Cras dictum elementum felis, eget interdum orci vestibulum eu. Nam non consequat mauris. Fusce ultrices consectetur felis, sit amet gravida justo suscipit id. Donec lacus libero, interdum ut justo a, aliquam tincidunt odio.

2. PROCESSOS SELECIONADOS

O processo de lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas eu mi quis risus congue fringilla eu nec velit. Donec et quam consequat, efficitur lacus eu, vulputate dui. Nunc placerat nisi at.

3. ACHADOS DE AUDITORIA

3.1. SITUAÇÃO OBSERVADA

Falta de documentação que justifique os XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.

3.1.1. Critério de Auditoria

- I) Lei nº 8.666/1993, art. 15, § 7º, inciso II;
- II) IN SEGES/MPDG nº 05/2017, Anexo III - Elaboração de ETP, item 3.4;
- III) Acórdão TCU nº 2155/2012 – Plenário.

3.1.2. Achado

Contratações que não observaram a integralidade do ordenamento jurídico aplicável, incorrendo no risco de XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.

3.1.3. Justificativa da Unidade – Plano de Ação

Achado / Recomendação	Ação para atender a recomendação/mitigar o risco	Prazo para implementação da ação	Responsável pela implementação da ação	Justificativa para não adoção de ação*
1	Registrar nos PGEA'S as memórias de cálculo e XXXXXXXXXXXXXX	Imediato.	Setor demandante e equipe do XXXXXX	

* Caso a unidade opte por não atender a recomendação expedida.

3.1.4. Análise da Audin-MPU

A Unidade informou que XXXXXXXXXXXXXXXX.

Entretanto, não há XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.

3.1.5. Recomendação

Fortalecer o controle interno administrativo em relação à XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.

3.2. SITUAÇÃO OBSERVADA

Falta de documentação que justifique os XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.

3.2.1. Critério de Auditoria

- I) Lei nº 8.666/1993, art. 15, § 7º, inciso II;
- II) IN SEGES/MPDG nº 05/2017, Anexo III - Elaboração de ETP, item 3.4;
- III) Acórdão TCU nº 2155/2012 – Plenário.

3.2.2. Achado

Contratações que não observaram a integralidade do ordenamento jurídico aplicável, incorrendo no risco de XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.

3.2.3. Justificativa da Unidade – Plano de Ação

Achado / Recomendação	Ação para atender a recomendação/mitigar o risco	Prazo para implementação da ação	Responsável pela implementação da ação	Justificativa para não adoção de ação*
1	Registrar nos PGEA'S as memórias de cálculo e XXXXXXXXXXXXX	Imediato.	Setor demandante e equipe do XXXXXX	

* Caso a unidade opte por não atender a recomendação expedida.

3.2.4. Análise da Audin-MPU

A Unidade informou que XXXXXXXXXXXXXXXX.

Entretanto, não há XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.

3.2.5. Recomendação

Fortalecer o controle interno administrativo em relação à
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.

4. CONCLUSÕES

Diante das análises realizadas, concluímos que as justificativas apresentadas pela Unidade foram satisfatórias, com as ressalvas apresentadas nos itens 3.X.X, 3.X.Y e 3.X.Z deste Relatório.

Por fim, considerando o término da fase executória da auditoria em comento, sendo desnecessários novos esclarecimentos ou informações complementares por parte da Unidade auditada, sugere-se o encaminhamento do presente Relatório de Auditoria, para simples ciência da Procuradoria Xxxxxxx xx Xxxxxxx.

É o Relatório.

Brasília, xx de agosto de 2020.

XXXXXX YYYYYYY ZZZZZZ
Analista do MPU/Xxxxxx Xxxxxxx

XXXXXX YYYYYYY ZZZZZZ
Técnico do MPU/ Xxxxxx Xxxxxxx

De acordo.
Encaminhe-se ao Diretor de Auditoria de Xxxxxxx.

XXXXXX YYYYYYY ZZZZZZ
Chefe da Divisão de Auditoria de Xxxxxxx

De acordo com o Relatório de Auditoria AUDIN-MPU nº xx/2020.
À consideração do Senhor Auditor-Chefe.

XXXXXX YYYYYYY ZZZZZZ
Diretor de Auditoria de Xxxxxxx

AUDIN-MPU

Relatório de Auditoria nº XX/2020

Aprovo o Relatório de Auditoria AUDIN-MPU nº xx/2020.

Encaminhe-se à XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, para as providências cabíveis.

XXXXXX YYYYYY ZZZZZ
Auditor-Chefe Adjunto

XXXXXX YYYYYY ZZZZZ
Auditor-Chefe

3.2.8. Sumário Executivo do Relatório de Auditoria

O Sumário Executivo é um resumo dos apontamentos presentes no Relatório de Auditoria, com vistas a sintetizar as informações importantes dos documentos a que se referem. Terão como padrão a seguinte formatação:

Orientação da página: paisagem;

Título Sumário Executivo: fonte Viga; cor da fonte azul, ênfase 1, mais escuro 50%; tamanho 20; alinhamento à esquerda;

Cabeçalho do quadro: fonte Viga; cor da fonte branco; tamanho 12; alinhamento centralizado;

Notas de rodapé: Calibri; cor da fonte preta; tamanho 11; alinhamento justificado;

Demais textos: fonte Calibri; cor da fonte preta; tamanho 12; alinhamento justificado.

3.2.8.1 Modelo de Sumário Executivo do Relatório de Auditoria

SUMÁRIO EXECUTIVO

Trata-se de resumo dos apontamentos presentes no Relatório de Auditoria AUDIN-MPU nº xx/20xx, com vistas a resumir as informações importantes no documento em epígrafe.

UNIDADE AUDITADA PROCURADORIA DA REPÚBLICA EM
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (...)

OBJETO PROCESSOS DE DE AQUISIÇÃO DE MATERIAL DE
INFORMÁTICA XXXXXX (...)



RECOMENDAÇÕES À UNIDADE		
SITUAÇÃO ENCONTRADA ¹	CRITÉRIO ²	RECOMENDAÇÃO ³
x.1 • Falhas no controle associado a XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (...)	art. xx, § xx, da Lei nº xxxx/20xx.	x.1 • Expedir instrução a (...)
x.2 • Falhas no controle associado a XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (...)	art. xx, § xx, da Portaria PGX/MPX nº xxxx/20xx.	x.2 • Providenciar (...)
x.x • XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	x.x • XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
x.y • XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	x.y • XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
x.z • XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	x.z • XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
•		•
•		•

SUMÁRIO EXECUTIVO

RELATÓRIO DE AUDITORIA SEAUD/AUDIN-MPU Nº XX/20XX

SITUAÇÃO ENCONTRADA ¹	CRITÉRIO ²	RECOMENDAÇÃO ³
•		•
•		•
•		•
•		•
•		•
•		•
•		•
•		•

¹ **SITUAÇÃO ENCONTRADA** - situação existente, identificada, inclusive quanto ao período de ocorrência dos fatos, e documentada durante a fase de execução da fiscalização.

² **CRITÉRIO** - critério de auditoria ou situação ideal/desejada.

³ **RECOMENDAÇÃO** - as recomendações geralmente sugerem o aperfeiçoamento necessário a ser adotado pela unidade gestora.

4. CONSTRUÇÃO TEXTUAL DE DOCUMENTOS OFICIAIS

Este capítulo busca orientar a elaboração da redação de documentos oficiais destinados a comunicar resultados das análises dos auditores, a partir dos serviços prestados pela Audin-MPU. O foco principal constitui na construção textual de relatórios de auditoria e de inspeção, porém, é aplicável também a pareceres, notas e outros documentos da Audin-MPU de natureza similar.

4.1. Qualidade das comunicações

Para atender às expectativas das partes interessadas em relação aos documentos emitidos pela Audin-MPU, é necessário que os relatórios, que têm natureza técnica, atendam a certos requisitos, sob pena de dificultar e até, em alguns casos, de impossibilitar a comunicação, além de prejudicar a imagem e o alcance dos objetivos da Auditoria Interna.

Dessa forma, para que a comunicação de resultados seja efetiva, as seguintes características devem ser observadas:

1. Clareza: A clareza se verifica quando o pensamento de quem escreve é exposto de forma a ser facilmente compreendido pelo leitor. Para escrever o texto com clareza, é necessário que o(a) autor(a):

- a) tenha plena consciência das informações a serem transmitidas;
- b) organize as informações de forma lógica;
- c) use corretamente os recursos linguísticos disponíveis (sintaxe, vocabulário etc.);
- d) mantenha, em cada parágrafo, apenas uma ideia predominante;
- e) preserve coerência entre as ideias principais e, também, com as ideias secundárias;
- f) mantenha próximos os assuntos similares (física ou temporalmente);
- g) utilize linguagem acessível, sem excesso de termos técnicos, considerando que a maior parte dos usuários das informações contidas nos relatórios não é um público especialista em auditoria.

2. Completude: As comunicações devem ser redigidas com todas as informações essenciais à compreensão dos resultados da auditoria, ou seja, aquelas necessárias e suficientes para apoiar as conclusões e as recomendações. Esse atributo não justifica a

elaboração de textos prolixos, pois refere-se à inserção das informações que sejam realmente importantes para que os leitores cheguem às mesmas conclusões a que os auditores chegaram.

3. Concisão: As comunicações devem ser diretas, evitando-se a elaboração de conteúdo desnecessário, detalhes supérfluos, redundância, excesso de palavras e informações não relacionadas ao trabalho realizado.

4. Utilidade: O conteúdo das comunicações deve ser útil, isto é, capaz de conduzir a Unidade Auditada em direção às melhorias necessárias e ao alcance dos seus objetivos.

5. Objetividade: As comunicações devem ser imparciais, neutras, justas e equilibradas e manter o foco nos fatos e nas circunstâncias relevantes. Para preservar a objetividade do texto, a linguagem deve ser comedida, sem a emissão de opiniões pessoais, nem duplo sentido, sem minúcias ou excessos de qualquer natureza. Os relatórios devem apresentar os resultados (positivos e negativos) que sejam significativos para as partes interessadas em relação aos objetos auditados, respondendo às questões de auditoria propostas durante o planejamento do trabalho.

Abaixo segue exemplos de falhas comuns nos relatórios de auditoria que comprometem a objetividade da comunicação de resultados:

- a. Registrar, no relatório, informações que devem ser documentadas somente em papéis de trabalho, como listas de objetos verificados ou mesmo etapas da execução de procedimentos.
- b. Tecer comentários ou apresentar juízos de valor como: “a avaliação foi superficial”, “a atitude demonstra incompetência”.¹

6. Precisão: As comunicações devem ser livres de erros e de distorções, ou seja, fiéis aos fatos e às evidências que lhes dão suporte. Para garantir essa fidelidade, os termos devem ser usados em sua correta acepção, sem expressar ambiguidade, dúvidas, suspeitas ou insinuações. Devem ser evitadas expressões como: “achamos”; “deduzimos”; “há indícios”; “parece que”; “supõe-se”; “talvez”.

7. Tempestividade: Consiste na elaboração e na apresentação oportuna dos

¹ Juízo de fato e juízo de valor são julgamentos diferentes. O juízo de fato é aquele que diz de forma objetiva o que o objeto descrito é, como é e por que é. Já o juízo de valor apresenta o objeto com base em percepções pessoais, as quais, por sua vez, estão fundamentadas em fatores culturais, morais, sentimentais, ideológicos. Esse tipo de juízo (de valor) não deve constar dos relatórios.

resultados dos trabalhos de auditoria, em acordo com o planejamento estabelecido previamente, para que a Unidade Auditada adote ações preventivas e corretivas apropriadas, no momento adequado.

4.2. Qualidade da redação

Há fatores mais diretamente relacionados à elaboração dos textos que contribuem para o alcance dos sete atributos relacionados anteriormente. Entre esses fatores, destacam-se a coerência e a coesão, a sobriedade, a clareza das frases e o atendimento às normas gramaticais.

Coerência e coesão

Mesmo que um texto esteja gramaticalmente correto, a ausência de coerência tende a inviabilizar seu entendimento. A coerência consiste na unidade do texto, é a ligação, nexo ou harmonia entre dois fatos ou duas ideias.

Para interligar as partes que compõem um texto, faz-se necessário respeitar as relações lógicas (principal/secundário; causa/efeito; contraste, entre outros), a ordenação cronológica e a espacial (essa, mais especificamente, nas descrições). Também se faz necessário utilizar corretamente os mecanismos de coesão.

Por coesão entende-se a transição de ideias entre frases e parágrafos. Essa conexão ajuda a garantir a coerência da redação, pois favorece a compreensão das relações existentes entre os enunciados. Os meios que garantem a coesão consistem em:

- a) emprego de pronomes, de sinônimos, de repetição de palavras, necessários para garantir a consistência das terminologias utilizadas;
- b) utilização das partículas de transição, isto é, conectivos e locuções que interligam corretamente as partes do texto (palavras, expressões, frases, períodos, parágrafos).

Dos conectivos e locuções mencionados anteriormente, geralmente são mais utilizados nos relatórios de auditoria os dispostos no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Exemplos de conectivos e locuções de transição

Relação lógica	Conectivos/locuções de transição
Adição, continuação	Ademais, ainda mais, além disso, por um lado... por outro lado, também, e, nem, mas também, não só.
Causa e consequência	Assim, como resultado, daí, em virtude de, haja vista, logo, por causa de, por conseguinte, por consequência, pois, por isso, porque, portanto, uma vez que, visto que.
Conclusão, recapitulação, resumo	Em síntese, em suma, enfim, portanto.
Comparação, conformidade, semelhança	Assim também, da mesma forma, igualmente, por analogia.
Contraste, oposição, ressalva, restrição	Contudo, entretanto, exceto, mas, menos, pelo contrário, porém, salvo, todavia, no entanto.
Ilustração, esclarecimento	Em outras palavras, isto é, por exemplo, quer dizer. Observação: essas expressões devem ser usadas sempre entre vírgulas ou entre uma vírgula e dois pontos.
Prioridade, relevância	Acima de tudo, antes de mais nada, em primeiro lugar, principalmente, sobretudo.

Fonte: BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. Orientação Prática: Relatório de Auditoria. Brasília: CGU, 2019, p. 7.

Sobriedade

Sobriedade consiste na atitude cuidadosa que os auditores devem ter com a linguagem utilizada em seus relatórios, a qual deve se basear em vocabulário e tom comedidos, equilibrados, sem excessos de qualquer natureza.

Seguem alguns cuidados a serem adotados na redação dos relatórios para que o tom seja adequado:

- a) não depreciar pessoas ou instituições;
- b) não realizar generalizações ou insinuações;
- c) ser criterioso no uso de adjetivos, utilizando-os apenas quando forem realmente necessários;
- d) não usar palavras ou expressões com carga emocional, mesmo que seja sutil, como incapacidade, incompetência ou que denotem ironia ou sarcasmo;
- e) sempre que possível, equilibrar informações positivas e negativas;
- f) evitar as palavras com conotação negativa (exemplos: nenhum, ninguém, nada).

Clareza das frases

Para que as comunicações sejam claras, é preciso cuidado especial na elaboração das frases. As dicas seguintes são úteis para favorecer a inteligibilidade das comunicações:

- a) frases curtas (de 15 a 20 palavras), as frases longas podem confundir o leitor e até o próprio redator;
- b) uniformizar o tempo verbal (exemplo: critério: presente; condição: passado; recomendações: infinitivo);
- c) usar preferencialmente a voz verbal ativa, em lugar da voz passiva²;
- d) dar preferência a frases na forma positiva (exemplo: “faltar” no lugar de “não comparecer”);
- e) redigir orações preferencialmente na ordem direta: sujeito, verbo e complemento);
- f) evitar o uso de palavras incomuns (por exemplo, prefira usar “introdução” em vez de “prolegômenos”) e de regionalismos;
- g) utilizar as palavras sempre no sentido denotativo (o sentido literal, que consta dos dicionários);
- h) rever e desfazer eventuais ambiguidades nas frases;
- i) obedecer ao paralelismo, ou seja: se dois ou mais termos desempenharem a mesma função na frase, eles deverão apresentar estrutura semelhante³.

Atendimento às normas gramaticais

Os textos constantes dos relatórios devem estar de acordo com as normas de redação oficial e, conseqüentemente, com o padrão culto da língua portuguesa no Brasil. Para que o padrão culto seja respeitado nos relatórios de auditoria, algumas dicas são úteis⁴:

- a) **Vocabúlos:** Efetue consultas a dicionários on-line, ao Vocabulário Ortográfico da Língua Portuguesa (VOLP)⁵ e a gramáticas, a fim de evitar palavras que não existem oficialmente na língua, falhas ortográficas e falhas de sintaxe (concordância, regência).

² Voz ativa se refere ao sujeito que pratica a ação expressa no verbo, já a voz passiva se refere ao sujeito recebendo a ação expressa pelo verbo.

³ Exemplo de falha de paralelismo: Na etapa de execução, será necessária a avaliação dos indicadores, entrevistar os responsáveis pelo projeto e observar o funcionamento do sistema.

Correção: Na etapa de execução, será necessário avaliar os indicadores, entrevistar os responsáveis pelo projeto e observar o funcionamento do sistema.

⁴ Consultar Apêndice C – Falhas gramaticais comuns em relatórios de auditoria

⁵ Disponível em: <<http://www.academia.org.br/nossa-lingua/busca-no-vocabulario>>.

Cuidado para não consultar referências desatualizadas.

b) Novo Acordo Ortográfico: Verifique se as referências utilizadas para consulta e o próprio texto estão atualizados de acordo com o Novo Acordo Ortográfico⁶.

4.3. Achados de auditoria, análise da equipe de auditoria e recomendações

Os achados de auditoria constituem o resultado da comparação entre o critério e a situação encontrada. Podem, portanto, indicar conformidade ou desconformidade em relação ao critério. Constituem a parte central do relatório, pois representam a base não apenas para a conclusão a ser alcançada, mas também para as recomendações elaboradas pela equipe.

Os achados devem responder às questões de auditoria elaboradas na fase de planejamento e ser apresentados, no relatório, preferencialmente por ordem de relevância.

De modo geral, para cada questão de auditoria deve haver um achado correspondente. Podem, no entanto, ocorrer situações em que essa relação se torne um pouco mais complexa, a exemplo das seguintes:

1. Necessidade de elaborar mais de um achado para responder a uma mesma questão de auditoria: Nesse caso, o responsável pelos registros deverá elaborar um parágrafo inicial que responda à questão de auditoria de uma maneira mais ampla. Esse parágrafo, que deve anteceder os achados, deverá explicitar de que forma os achados contribuem para o alcance dessa resposta. A identificação deverá ser feita por meio de um subtítulo no texto relacionado com a respectiva questão de auditoria.

2. Identificação pela equipe, na fase de exames, de situações de desconformidade que não estavam previstas no planejamento (situações que constituiriam “achados”, porém, não constituiriam resposta a quaisquer questões previstas):

- Situações relevantes deverão ser informadas à chefia imediata que, por sua vez, deverá avaliar a situação verificada (de acordo com o risco

⁶ Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa. Lisboa, 16 dez. 1990. Disponível em: http://www.academia.org.br/sites/default/files/conteudo/o_acordo_ortogr_fico_da_lngua_portuguesa_anexoi_e_ii.pdf. Acesso em: 02 abr. 2020. Foi aprovado no Brasil por meio do Decreto Legislativo nº 54/1995 e está em vigor.

ou a gravidade, a urgência e a tendência)⁷ e adotar uma(s) das seguintes possibilidades:

- i. inclusão do tema proposto no planejamento do trabalho que está sendo desenvolvido;
- ii. elaboração de um documento que deverá ser encaminhado à Unidade Auditada em anexo ao relatório;
- iii. geração de uma nova ação de controle.

- Se a situação identificada requerer medida urgente a ser adotada pela unidade, o supervisor poderá comunicá-la também por meio de Nota de Auditoria.

3. Impossibilidade de responder a alguma questão de auditoria: Essa situação pode ocorrer devido a dois fatores: o primeiro, por limitações/restrições ao trabalho; o segundo, por falhas no planejamento. No primeiro caso, a situação deverá ser registrada em parágrafo específico da introdução. No segundo caso, o qual tende a ser evitado se forem bem executadas as etapas de planejamento, a questão de auditoria não respondida não deverá ser mencionada no relatório.

4.3.1. Dos critérios de auditoria e situação encontrada

Critério de auditoria (o que deveria ser)

É o padrão utilizado para avaliar se o objeto auditado está em conformidade com normas aplicáveis e atende, excede ou está aquém do desempenho esperado. Deve ser definido na fase de planejamento, com base nos objetivos do trabalho, e servir como fundamento para que a equipe de auditoria realize suas análises. A apresentação do critério é essencial para garantir a consistência da argumentação no relatório.

Há basicamente três tipos de critérios:

Quadro 3 – Tipos de critérios

Tipo	Caracterização
Internos	Normas, políticas e procedimentos da organização auditada.

⁷ Apêndice A – Matriz GUT

Externos	Exigências legais ou regulatórias.
Melhores práticas	Expectativas relativas ao desempenho da organização auditada, práticas organizacionais estabelecidas e as melhores práticas gerais (do segmento de mercado em que ela atua, por exemplo) que não estejam entre os outros dois tipos.

Fonte: BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. Orientação Prática: Relatório de Auditoria. Brasília: CGU, 2019, p. 19.

Em relação aos critérios, é importante que a equipe de auditoria esteja atenta para não os utilizar sem uma avaliação crítica, pois é possível que alguma norma, política ou procedimento não tenha acompanhado a evolução dos respectivos processos de trabalho, estando defasados, necessitando, portanto, de atualização. Nesses casos, outros critérios serão necessários para subsidiar a análise em questão, como boas práticas nacionais e até, eventualmente, internacionais, relacionadas ao objeto auditado.

Condição (o que é)/Situação encontrada

É a situação existente relativa ao objeto auditado identificada e documentada durante a fase de execução da auditoria, devendo ser sempre suficientemente evidenciada.

Considerando que os relatórios de auditoria devem ser concisos, há que se ter um cuidado especial para que a condição não seja excessivamente detalhada, o que equivale a dizer, não seja descrita em nível analítico, conforme demonstra o quadro seguinte.

Quadro 4 – Exemplos de registros de superfaturamento por nível de detalhe

Nível de detalhe da condição	Onde registrar	Exemplo de registro
Analítico	Papéis de trabalho	Valores de aquisição e preços de mercado de cada item e a diferença entre ambos.
Intermediário	Achado do relatório	Fornecedores beneficiados pelo superfaturamento, os respectivos quantitativos de itens com preços irregulares e os totais superfaturados para cada empresa.
Sintético	Resumo	Quantidade de fornecedores beneficiados e o valor total do superfaturamento informado no relatório.

Fonte: BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. Orientação Prática: Relatório de Auditoria. Brasília: CGU, 2019, p. 20.

4.3.2. Classificação e organização dos achados

Os achados podem indicar conformidade ou desconformidade com o critério. Nos

casos em que houver conformidade com o critério, podem ser verificadas também pela equipe oportunidades para melhoria e /ou boas práticas.

Os achados que registram desconformidade com o critério devem ser classificados de acordo com o impacto (já ocorrido ou que possa vir a ocorrer) para os objetivos da Unidade Auditada, o qual pode variar entre baixo, médio, alto e muito alto.

Quadro 8 – Escala de Impactos

Nível	Impacto sobre os objetivos do objeto de auditoria: prazo, custo, qualidade, imagem, metas, padrões, entrega de produtos, prestação de serviços etc.
Baixo	Execução de operações ou atividades relativas a processos, projetos ou programas da organização desconforme com o critério adotado, causando impactos mínimos nos objetivos de prazo, custo, qualidade, escopo, imagem, e/ou no atendimento de metas, padrões ou capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas (clientes internos/externos, beneficiários).
Médio	Execução discrepante do critério estabelecido ou interrupção de operações ou atividades relativas a processos, projetos ou programas, causando impactos significativos nos objetivos, porém recuperáveis.
Alto	Execução discrepante do critério estabelecido ou interrupção de operações ou atividades relativas a processos, projetos ou programas da organização, causando impactos de reversão muito difícil nos objetivos.
Muito alto	Execução discrepante do critério estabelecido ou paralisação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando impactos irreversíveis/severos nos objetivos.

Fonte: BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. Orientação Prática: Relatório de Auditoria. Brasília: CGU, 2019, p. 25.

Essa classificação constitui a base para a ordenação dos achados, que devem ser apresentados no relatório de acordo com o grau de impacto (dos maiores para os menores), respeitando-se, entretanto, a(s) atividade(s), tópico(s) ou área(s) por meio das quais estiverem sendo organizados.

4.3.3. Análise da equipe de auditoria

A “Análise da Audin-MPU” deve demonstrar como a resposta da Unidade Auditada foi compreendida pela equipe de auditoria e de que forma as informações e argumentos apresentados contribuíram para esclarecer a situação encontrada.

Esse é o espaço em que a equipe deve demonstrar por que a situação descrita no achado não pode ser mantida – caso o achado represente desconformidade – e qual a razão de os argumentos apresentados pelo gestor não serem considerados suficientes para

solucionar a desconformidade descrita, quando for esse o caso.

É importante ressaltar que, se a manifestação for suficiente para alterar a opinião da equipe, a equipe deverá proceder à modificação do(s) achado(s) de auditoria correspondente(s) e submetê-lo(s) novamente às chefias. Não bastará, portanto, esclarecer a situação na análise da equipe de auditoria.

Para evitar falhas na elaboração dessa seção do relatório, as seguintes etapas são recomendadas:

- Analisar cuidadosamente os argumentos apresentados pelo gestor;
- Verificar a consistência de cada um desses argumentos;
- Ao se deparar com argumentos irrefutáveis, que alteram, portanto, o entendimento inicial da equipe sobre a condição encontrada, alterar o texto do achado para que ele fique compatível com esse novo entendimento e informe a mudança na “análise da Audin-MPU”;
- Ao identificar um erro de argumentação, selecionar as evidências que respaldam a convicção da equipe e, com base nessas evidências, esclareça, nessa mesma seção, por que razão os argumentos apresentados pela unidade examinada não podem ser aceitos;
- Sempre que for viável, utilizar-se de uma das técnicas de argumentação⁸ para responder a cada um dos argumentos a respeito dos quais houver discordância.

Nessa seção, devem ser consideradas ainda as seguintes orientações:

a) considerando que os argumentos da análise, em si mesmos, já são suficientes para demonstrar os pontos de concordância e divergência entre Audin-MPU e gestor, não é recomendável usar termos como “acatar” (sinônimo de honrar, respeitar, reverenciar, venerar, cumprir e obedecer). Deve-se argumentar objetivamente e declarar que tal informação ou argumento esclarece, comprova, justifica etc.; ou não esclarece, não comprova, não justifica etc.;

b) nos casos excepcionais em que não houver encaminhamento de informativo ao

⁸ Consultar Apêndice B – Desenvolvimento de Parágrafos e Argumentação

gestor, deve ser registrada, nessa parte do anexo, a causa da ausência de encaminhamento e a consequente impossibilidade de análise. Exemplo: “Não houve encaminhamento de informação dos achados ao gestor pelo fato de os trabalhos terem se desenvolvido sob sigilo de justiça. Consequentemente, não houve manifestação da unidade examinada.”

4.3.4. Recomendações e planos de ação

As recomendações consistem em ações que a Audin-MPU indica às Unidades Auditadas, com vistas a corrigir desconformidades, a tratar riscos e a aperfeiçoar processos de trabalho e controles. Elas decorrem dos achados de auditoria, mas não fazem parte desses registros.

Não há, portanto, a obrigatoriedade de que seja elaborada uma recomendação para cada achado. Isso não significa, contudo, que possa haver achados que denotem desconformidades relevantes sem recomendação a eles vinculadas. Significa apenas que achados que relatam conformidade não requerem recomendações e que vários achados podem estar vinculados a uma única recomendação.

É por meio das recomendações que as auditorias agregam valor à gestão das Unidades Auditadas e, consequentemente, por meio dos benefícios obtidos pela gestão com o atendimento a elas, que se mede o alcance dos objetivos das auditorias da Audin-MPU. Por tudo isso, somente após o atendimento às recomendações dele decorrentes, se pode afirmar que um trabalho de auditoria de fato atingiu os seus objetivos.

É imprescindível, portanto, que os auditores conheçam bem a condição, a causa e as consequências dos achados e dediquem atenção especial à elaboração das recomendações, de forma que elas indiquem ações objetivas, possíveis de serem implementadas e que resolvam de fato o(s) problema(s)/risco(s) identificado(s).

Para que as recomendações atendam sua finalidade, faz-se necessário que os auditores as discutam com os gestores. Constitui boa prática que a equipe de auditoria indique aos gestores quais evidências deverão ser apresentadas pela unidade a fim de que elas sejam consideradas atendidas. Essa prática visa a facilitar o processo de monitoramento, que tem como finalidade verificar se a unidade examinada de fato implementou as medidas recomendadas e se essas medidas foram suficientes para solucionar os problemas apontados, isto é, se os benefícios decorrentes dos trabalhos de auditoria foram realmente alcançados.

Para essa verificação, poderá ser necessária a realização de testes (circularização, entrevistas, etc.) e até mesmo um trabalho de auditoria específico. Esse processo, portanto, não deve se restringir à recepção de “manifestações da unidade auditada”.

O sucesso das recomendações, nos trabalhos de auditoria, depende, pois, das seguintes etapas:

Figura 2 – Etapas das recomendações exaradas



Fonte: BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. Orientação Prática: Relatório de Auditoria. Brasília: CGU, 2019, p. 27.

Características desejáveis para as recomendações

Além das etapas citadas anteriormente, há características desejáveis para as recomendações emitidas pela Audin-MPU que aumentam a chance de atingirem a sua finalidade. O quadro a seguir apresenta todas essas características.

Quadro 9 – Características desejáveis para as recomendações

Características	Detalhamento
Ser viável e prática	Para ser viável e prática, a recomendação deve indicar ações objetivas para cuja realização não pode haver obstáculos intransponíveis, sejam eles de ordem financeira, legal, operacional, temporal, de pessoal etc.
Boa relação custo-benefício	Uma boa relação custo-benefício significa que o custo de implementação de uma recomendação deve ser baixo em relação ao benefício que dela advém.
Considerar alternativas	Considerando que pode haver diferentes soluções para os problemas identificados por meio dos trabalhos de auditoria, é importante que as equipes e os supervisores analisem as alternativas de recomendação possíveis, inclusive as que forem propostas pela Unidade Auditada, e optem por aquelas que melhor atendam aos requisitos aqui expressos. Quando não existir uma base clara para a seleção de uma alternativa em detrimento das outras, todas devem ser incluídas em conjunto, avaliando-se os prós e os contras de cada uma.
Ser monitorável	A recomendação deve trazer os elementos suficientes que permitam verificar posteriormente se o que se pretendia por meio da sua emissão foi alcançado. Para tanto, é importante que sejam previstos: o prazo para atendimento; a forma por meio da qual será aferido o desempenho das ações a serem implementadas e quais evidências serão apresentadas pela Unidade Auditada ou levantadas pela auditoria para medir a sua efetiva implementação. É essencial que a recomendação possa ser acompanhada e que sua efetividade possa ser medida posteriormente por meio dos custos de implementação e benefícios proporcionados.
Atuar na causa raiz*	Quando a recomendação tem foco na causa raiz, sua eficácia tende a ser maior, devido a seu caráter preventivo, ou seja, as chances de a condição ocorrer novamente diminuem. A atuação em causas intermediárias, embora seja muitas vezes necessária e, outras vezes, a única possível, tende a corrigir aspectos pontuais da condição e, via de regra, não impede que essa se repita.

Características	Detalhamento
Ser direcionada	As recomendações devem ser direcionadas ao(s) agente(s) que detenha(m) a responsabilidade e a competência legal para colocá-las em prática; dessa forma, evita-se perda de efetividade em sua implementação. Para que o agente responsável seja identificado, faz-se necessário o conhecimento da estrutura regimental da Unidade Auditada.
Ser direta	É necessário que fique claramente identificado no relatório que o texto se trata de uma recomendação.** Seu conteúdo e sua linguagem também devem ser claros e, portanto, não gerar dúvidas quanto às ações necessárias para a sua implementação e/ou ao resultado que se espera que a unidade alcance. Expressões como "deve-se considerar", por exemplo, não sugerem importância ou convicção de que é necessário agir, portanto, devem ser evitadas.
Ser específica	Cada recomendação deve informar o que deve ser feito e/ou o resultado a ser alcançado. As recomendações não devem dizer, por exemplo, como desenvolver um sistema, mas sim que determinado sistema precisa ser aperfeiçoado e que objetivos devem ser alcançados pela alteração. Recomendações que prescrevem estudos adicionais somente devem ser feitas em casos raros e por muito boas razões. Quando couberem, devem ser formuladas de uma maneira que demonstre a necessidade de estudo adicional, sem pôr em dúvida o valor do trabalho de auditoria que está sendo relatado.
Ser significativa	Essa característica decorre da relevância dos achados dos quais as recomendações se originam e da importância do próprio escopo do trabalho. É necessário, portanto, que o escopo, os achados e, a seu turno, as recomendações abordem aspectos relevantes da gestão, a exemplo da gestão de riscos, da governança e dos controles internos. Os achados e as recomendações devem demonstrar claramente que a ação no sentido de atendimento à recomendação vai melhorar as operações da unidade, melhorar a eficiência dos gastos, colocar as operações em conformidade com as leis e regulamento.
Ser positiva	Para facilitar o convencimento da administração a respeito da necessidade e da utilidade da recomendação e garantir assim um maior impacto com a sua implementação, devem-se utilizar preferencialmente frases afirmativas, em lugar das negativas, e tom positivo, orientado para resultados.
Ser convincente	As recomendações devem se apoiar em fatos robustos e decorrer logicamente desses fatos. Essa conexão pode ser feita por meio da inserção de orações que indiquem a finalidade da recomendação, como "Para ajudar a reduzir o número de aquisições dispendiosas e demoradas de software, o Secretário de TI deve...". Além disso, o reconhecimento (quando for o caso) de que já existem algumas ações em curso, ou concluídas, que contribuem para a solução parcial do problema pode acrescentar equilíbrio ao relatório, aumentando o poder de persuasão das recomendações.

Fonte: BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. Orientação Prática: Relatório de Auditoria. Brasília: CGU, 2019, p. 27.

* A atuação na causa raiz está sendo tratada de forma mais detalhada no Apêndice A (Identificação e análise da causa raiz) deste Manual

** Por esse motivo, todas as recomendações se encontram reunidas em uma seção específica do relatório.

Foco das recomendações

Uma das características desejáveis para as recomendações é que atuem na causa raiz, o que permite eliminar as desconformidades relatadas ou, ao menos, reduzir a possibilidade de que elas ocorram novamente. Para tanto, é importante analisar as relações de causalidade de cada achado, de forma que as respectivas causas raízes possam ser identificadas, conforme

consta do Apêndice A deste Manual. Nos casos em que forem identificadas somente causas intermediárias ou próximas, a equipe de auditoria avaliará a conveniência de elaborar recomendações relacionadas às causas intermediárias.

Existem, no entanto, outras duas possibilidades: a de a equipe de auditoria elaborar recomendações com foco na condição ou elaborar recomendações com foco nas consequências, conforme pode ser visto no quadro a seguir:

Quadro 10 – Tipos de recomendações (conforme o foco)

Foco	O que descrevem
Na causa	Tratam das causas passíveis de medidas; têm como finalidade evitar/impedir que a condição ocorra novamente. Podem não ser necessárias nos achados de menor relevância.
Na condição	Consistem em medidas cuja finalidade é corrigir a condição encontrada.
Na consequência (ou na recuperação)	Consistem em medidas para corrigir os prejuízos decorrentes da condição.

Fonte: BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. Orientação Prática: Relatório de Auditoria. Brasília: CGU, 2019, p. 29.

Para fins de ilustração dos tipos de recomendações, podem-se observar os seguintes exemplos:

Quadro 11 – Exemplos

Exemplo 1	
Parte do achado	Recomendação
Condição: Na Empresa X, verificou-se significativo aumento no índice de acidentes de trânsito no último trimestre.	Realizar treinamentos com os motoristas para sensibilização e conscientização sobre a importância de se obedecer às regras de trânsito e sobre a direção defensiva.
Causa: os motoristas ficaram mais cansados e estressados e, com isso, desrespeitavam as leis de trânsito, algumas vezes por distração, outras deliberadamente, a fim de atenderem aos prazos.	Avaliar as condições de trabalho dos motoristas e as metas.
Consequência: atraso nas entregas e prejuízo.	Acionar o seguro para recuperar os valores gastos com o conserto dos caminhões e com o prejuízo decorrente do atraso nas entregas.
Exemplo 2	
Parte do achado	Recomendação
Condição: Na Empresa Y, houve um número alarmante de quedas na área em que estão instaladas as máquinas, na última quinzena.	Emitir um documento de orientação aos empregados solicitando que fiquem mais atentos nos seus deslocamentos, sobretudo nas áreas próximas ao maquinário.
Causa: óleo no chão decorrente de vazamento das máquinas	Realizar limpeza imediata do local e manutenção no maquinário regularmente.
Consequência: vários empregados afastados por acidente de trabalho.	Prestar assistência aos empregados acidentados. Avaliar a necessidade de realocação de funcionários.

Fonte: BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. Orientação Prática: Relatório de Auditoria. Brasília: CGU, 2019, p. 29.

Eventualmente, pode haver recomendações que tenham como finalidade alterar o próprio normativo que, inicialmente, poderia estar sendo usado como critério. Nesse caso, um novo critério deve ser estabelecido, o qual pode, por exemplo, consistir em boas práticas nacionais ou mesmo internacionais.

Classificação das recomendações

Segue abaixo categorização de recomendações proposta pela CGU, a ser adotada pela Audin-MPU, devido a necessidade de avaliar a qualidade e de dar a elas um tratamento gerencial.

Quadro 12 – Categorias de recomendação

Categoria	Detalhamento
1. Aperfeiçoamento da governança, da gestão de riscos, dos controles internos (no nível corporativo ou em outros processos relevantes da organização) Subdivide-se nas seguintes subcategorias: 1.1 Governança 1.2 Gestão de riscos 1.3 Controles internos	Enquadram-se nesta categoria as recomendações cuja finalidade é trazer melhorias significativas e mensuráveis a processos e estruturas da unidade auditada (ou responsável pelo objeto auditado). 1.1 recomendações que solicitem dos gestores medidas para informar, direcionar, gerenciar e monitorar as atividades da organização visando a garantir o alcance dos seus objetivos; 1.2 recomendações que solicitem dos gestores medidas para identificar, avaliar, gerenciar e controlar eventos ou situações potenciais (riscos) que ameacem a realização dos objetivos da organização; 1.3 recomendações que solicitem dos gestores medidas para melhoria de um dos cinco componentes do processo de controles internos, quais sejam: ambiente de controle, avaliação de risco; atividades de controle; informação e comunicação e monitoramento.
2. Apuração de responsabilidade 2.1 Servidores ou empregados 2.2 Pessoa jurídica por ato lesivo	2.1 Enquadram-se nesta subcategoria as recomendações que solicitem dos gestores responsáveis pelo objeto examinado que apurem a responsabilidade de servidores ou empregados por algum dos seguintes fatos evidenciados pela equipe de auditoria no decorrer dos trabalhos: a) prejuízo ao erário; b) dano à imagem da instituição; c) prejuízo à continuidade do serviço público; d) transgressão de normativo; ou e) benefício ou vantagem indevida (recebida, solicitada ou exigida). 2.2 Enquadram-se nesta subcategoria as recomendações que solicitam dos gestores responsáveis pelo objeto examinado que apurem a responsabilidade de empresas por algum dos seguintes fatos evidenciados pela equipe de auditoria no decorrer dos trabalhos: a) fraude a licitação ou em contrato administrativo em benefício da própria ou de outra empresa; b) promessa, oferecimento ou pagamento de vantagem indevida, por parte de empresa, a servidor ou empregado público; ou c) obstrução realizada por empresa de atividade de investigação ou fiscalização de órgãos públicos.

Categoria	Detalhamento
3. Reposição de bens e valores	Enquadram-se, nesta categoria, as recomendações que tenham como finalidade garantir que o erário seja preservado, seja por meio da devolução de bens e valores, seja por meio de aplicação de sanção pecuniária, como nas seguintes situações: a) o gestor deverá adotar as medidas cabíveis para quantificar o prejuízo; b) o gestor deverá adotar as medidas cabíveis para reaver valores ou bens; c) o gestor deverá devolver valores ou bens ao erário; d) o gestor deverá aplicar a sanção pecuniária cabível; e) o gestor deverá instaurar a Tomada de Contas Especial (TCE).
4. Ajuste de objetos	É recomendável nas situações em que os objetos ou os atos examinados (obras, sistemas*, instrumentos licitatórios e de transferência, contratos) estiverem em desacordo com o critério adotado (lei, resolução, termo de referência...), porém, houver a possibilidade de correção. Nesses casos, a equipe deverá indicar claramente quais ajustes deverão ser efetuados e por quê. *Se o sistema puder ser enquadrado como controle interno, a categoria adequada será a de nº1.
5. Cessação (suspensão de execução) de objetos	Aplica-se às situações em que os objetos ou os atos examinados (obra, resolução, pagamento, termo de referência) estiverem em desacordo com o critério adotado e não houver possibilidade de correção. Nesses casos, a equipe deverá indicar claramente porque é necessária a suspensão. Nesse tipo de situação, normalmente urgente e grave, a recomendação deverá ser encaminhada por meio de nota de auditoria e, posteriormente, registrada no relatório.

Fonte: BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. Orientação Prática: Relatório de Auditoria. Brasília: CGU, 2019, p. 30.

Verifica-se a existência de, basicamente, dois tipos de categorias. O primeiro, é formado pela Categoria 1 e suas subcategorias e tem como finalidade propor ações mais estruturantes, isto é, ações de caráter mais amplo e mais profundo, voltadas ao aperfeiçoamento de processos de gestão e de outras atividades fundamentais da organização. Já o segundo, representado pelas Categorias de número 2 a 5, visa a corrigir situações específicas, grande parte delas em andamento ou já concluídas.

Desde que apresentada a devida justificativa, com base em avaliação custo-benefício, todas as categorias, à exceção da de número 1, podem ter o seu monitoramento dispensado.

Essa nova classificação das recomendações apresenta as seguintes vantagens:

a) a lista de categorias contribui para a elaboração de recomendações, já na etapa de preenchimento da matriz de achados, visto funcionar como um elenco que auxilia os auditores na reflexão a respeito dos benefícios esperados como resultado da recomendação;

b) as categorias poderão servir de base para as extrações que subsidiarão as avaliações de qualidade das recomendações e até para a avaliação da efetividade dos trabalhos de auditoria desenvolvidos pela Audin-MPU, bastando para isso se realizar o levantamento do percentual de recomendações emitidas em cada categoria e o seu grau de atendimento;

c) a categoria de número “1” estimula a elaboração de recomendações relacionadas aos três processos que devem constituir prioridade nas avaliações realizadas pelas auditorias internas: governança, gestão de riscos e controles;

d) permitem que se relacionem as categorias de recomendações e as classes de benefícios financeiros e não financeiros passíveis de serem auferidos em virtude da atuação da atividade de auditoria exercida pela Audin-MPU.

Planos de ação

O plano de ação constitui-se em um conjunto de medidas que cabem à unidade auditada adotar com a finalidade de:

- a) tratar riscos significativos;
- b) solucionar problemas complexos identificados pela equipe de auditoria;
- c) abordar situações em que haja grande quantidade de ações a serem adotadas.

Normalmente é requerido pela equipe de auditoria, mas pode também ser proposto pelos próprios gestores do objeto auditado. Em um ou em outro caso, o plano de ação deve estar relacionado às recomendações emitidas e, à semelhança delas, deve ser viável, específico para o(s) problema(s)/risco(s) em questão e monitorável.

As ações previstas no plano devem apresentar uma boa relação custo-benefício, ser relevantes e preferencialmente atuar na causa raiz.

Os planos de ação devem trazer as seguintes informações:

- a) objetivo geral que se pretende alcançar por meio das ações;
- b) ações que serão realizadas;
- c) objetivo de cada uma das ações;
- d) cronograma para desenvolvimento das ações;
- e) responsável pela execução de cada ação.

Após sua elaboração pelos gestores, o plano de ação deve ser avaliado pela equipe de auditoria e, se for o caso, retornar aos gestores para os ajustes necessários. Sua execução

será gerida pelos respectivos responsáveis na Unidade Auditada e monitorada pela Audin/MPU. Da mesma forma que ocorre com as recomendações, as ações propostas no plano podem ter foco na causa, na condição e/ou na consequência.

Orientações gerais para a elaboração de recomendações e de planos de ação

- I. As recomendações devem indicar preferencialmente: o que deverá ser feito, os objetivos a serem alcançados, os riscos a serem tratados ou os controles a serem implementados, aperfeiçoados ou, se for constatada a sua inutilidade, descontinuados;
- II. Para expressar o comando da recomendação, deve ser utilizado verbo no infinitivo, o qual pode ser precedido por oração que indique a sua finalidade, como: “Para evitar o risco X, a unidade deverá elaborar plano de capacitação, com vistas a [...]”;
- III. As recomendações devem ser fundamentadas nas evidências dos achados e apresentar os benefícios esperados (visando ao convencimento), conforme indicado na matriz de achados, ou seja, os auditores devem estar preparados para explicar a lógica que sustenta a recomendação;
- IV. Ao elaborar recomendações, a equipe deverá acordar com o(a) gestor(a) responsável prazo razoável para a implementação das medidas a serem adotadas;
- V. Os planos de ação deverão ser elaborados pelo gestor e apresentados em prazo definido pela equipe de auditoria;
- VI. Os planos de ação serão necessariamente avaliados e, quando possível, aperfeiçoados com o auxílio da equipe de auditoria;
- VII. O plano de ação deve seguir uma dinâmica própria, ou seja, pode passar por revisões solicitadas pela Audin-MPU ou pelo próprio gestor.

Evidências para responsabilização

As recomendações do tipo “Instauração de TCE” e “Apuração de responsabilidade”, por envolverem situações que podem gerar efeitos financeiros e até penais para os gestores, requerem um cuidado ainda maior com as evidências, o qual, caso não ocorra, poderá inviabilizar a responsabilização devida dos agentes que deram origem à condição identificada

por meio do trabalho de auditoria.

No quadro abaixo, são apresentados alguns desses cuidados.

Quadro 13 – Cuidados com as evidências

Situação	Evidências
a) Prejuízo	Deverá ser indicado não apenas o montante, mas também o método utilizado para se chegar ao valor apontado, além dos documentos que comprovam o ilícito, tais como: cópias de autorização de pagamentos, de cheques, extratos bancários, etc.
b) Sobrepreço	É necessário apontar não apenas a diferença entre o preço praticado pela administração e o preço de mercado dos itens em que houver sobrepreço, mas também os preços totais das compras do item em questão. Ademais, é fundamental também que sejam apresentados, nesses e em outros casos semelhantes, a pesquisa de preços realizada na região em que a unidade examinada adquiriu os produtos, acompanhada da indicação da data em que essa foi realizada, da fonte de informações e do método de cálculo. Preferencialmente devem ser consideradas, no cálculo, a hipótese de sazonalidade e a inflação do período.
c) Atividade de responsabilização	É facilitada pela identificação dos servidores, empregados e empresas que participaram do ato irregular, como, por exemplo, quem assinou, quem aprovou, quem subsidiou decisão, quem participou efetivamente do ato que se pretende impugnar.
d) Entrevista(s)	Serve(m) como indício de ilícitos. Preferencialmente deve(m) vir assinada(s), mas se não estiver(em), não se inviabiliza a sua utilização, desde que o entrevistado esteja identificado.
e) Intencionalidade do(a) gestor(a) em aferir vantagem para si ou para outrem	São relevantes os documentos que demonstrem a intenção do(a) gestor(a) na prática ilegal, tais como: a verificação de que o(a) gestor(a) desconsiderou análises ou pareceres, que solicitou a inclusão ou exclusão de alguma cláusula diretamente relacionada ao fato constatado, ou que sempre adota um rito diferenciado para aquele grupo de processos em que a equipe encontrou as irregularidades.
f) Papéis de trabalho	Papéis de trabalho que evidenciem as irregularidades são imprescindíveis, devendo ser disponibilizados para o responsável pelas apurações.

Fonte: BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. Orientação Prática: Relatório de Auditoria. Brasília: CGU, 2019, p. 33.

4.3.5. Apêndices do relatório

4.3.6. Eventos de risco e atividades de controles associados

É a verificação da qualidade dos controles existentes, levando em consideração os aspectos relativos à sua aplicação (quantas vezes esse controle aconteceu e foi evidenciado), à sua eficácia (capacidade de mitigar os riscos) e à responsabilidade pela aplicação dos referidos controles.

Apresenta-se os eventos de risco, os controles existentes e a correlação entre eles. Essa apresentação pode ocorrer em forma de quadros, a exemplo dos a seguir relacionados:

- Apresentação dos eventos de risco identificados:

EVENTO DE RISCO	DESCRIÇÃO
Evento de risco – ER1	-----
Evento de risco – ER2	-----
Evento de risco – ER3	-----
Evento de risco – ER4	-----
Evento de risco – ER5	-----
Evento de risco – ER6	-----

- Apresentação dos controles do processo mapeado:

CONTROLES MAPEADOS	DESCRIÇÃO	SETOR RESPONSÁVEL
Controle C1	-----	-----
Controle C2	-----	-----
Controle C3	-----	-----

- Associação entre os eventos de risco e controles mapeados:

EVENTO DE RISCO DETECTADO	CONTROLE(S) MAPEADO(S) ASSOCIADO(S)
ER-1	C1, C2
ER-2	C1, C2
ER-3	Sem controle associado
ER-4	Sem controle associado
ER-5	C2, C3
ER-6	Sem controle associado

4.3.7. Possíveis causas e consequências das situações encontradas

Causa

A causa é a razão para a diferença existente entre a situação esperada (o critério) e a encontrada (a condição). É importante que as equipes de auditoria identifiquem a(s) causa(s)

de cada achado negativo relatado, pois ela(s) funciona(m) como subsídio para a elaboração de recomendações que de fato agreguem valor à gestão, contribuindo para que as desconformidades encontradas não voltem a ocorrer.

Ao tratar da causa no relatório, a equipe de auditoria deve responder à seguinte questão: por que essa diferença (entre critério e condição) existe? O que permitiu que ela ocorresse? Em sistemas complexos, entretanto, raramente os problemas decorrem de uma única causa. Elas podem ser várias e de diferentes níveis, quais sejam:

- a) causas próximas: aquelas que levam à condição;
- b) causas intermediárias: levam às causas próximas; são passíveis de providências para evitar que a condição ocorra novamente; podem ser ramificadas ou não;
- c) causas raízes: causa primária ou causas que deram origem a uma dificuldade, um erro ou um caso de não conformidade.

Exemplificando a situação acima, segue um trabalho de auditoria, com os seguintes critério e condição:

- Critério (situação esperada): Manutenção do equilíbrio econômico-financeiro em repactuações de um contrato de terceirização de mão de obra exclusiva em uma unidade gestora do MPU;
- Condição (situação encontrada): Falhas nos controles associados à verificação de correção de planilhas de custos nas repactuações contratuais, resultando no desequilíbrio econômico-financeiro do contrato.

Quadro 5 – Exemplos de níveis de causa

Causa	Exemplo
Causa(s) próxima(s)	Verificação da correção da planilha de custos não foi realizada ou foi realizada de forma incorreta.
Causa(s) intermediária(s)	- Não preenchimento de planilha de custos própria da Administração, efetuando-se apenas avaliação da planilha do pedido da contratada - Desconhecimento da legislação ou aplicação errada por parte de quem preenche a planilha de custos - Inexistência de revisão para análise da planilha de custos - Erro proveniente de cálculos errados em planilhas anteriores (planilha inicial da contratação ou de repactuações anteriores) - Apenas um servidor detém conhecimento sobre tais atividades, não havendo manual, <i>check list</i> ou similar para as atividades do setor

Causa	Exemplo
Causa raiz	A alta gestão não avaliou ou avaliou como baixos os riscos associados à verificação da planilha de custos, não atuando para mitigar esses riscos.

Fonte: elaboração própria.

A causa é composta pelos seguintes elementos:

CAUSA = fontes de risco + vulnerabilidades

Para que as causas possam ser devidamente identificadas, esse processo deve se iniciar já na fase de planejamento do trabalho. Essa identificação deve ser feita mediante:

- identificação dos riscos que possam comprometer o alcance dos objetivos relativos ao objeto auditado ou levantamento de hipóteses de achados;
- combinações de fontes e vulnerabilidades (exemplificado no quadro 6);
- definição de testes que possibilitem a identificação das causas, preferencialmente as causas raízes.

No quadro a seguir, estão relacionadas diferentes fontes de risco e as respectivas vulnerabilidades. Não é uma lista exaustiva, porém é útil para elaborar as hipóteses e direcionar os testes para identificar as causas nos respectivos trabalhos de auditoria.

Quadro 6 – Possíveis causas dos riscos

Fontes de risco	Vulnerabilidades (exemplos)
Pessoas	Em número insuficiente; sem capacitação; perfil inadequado; desmotivadas, alta rotatividade, propensas a desvios éticos e/ou fraudes.
Processos	Mal concebidos (fluxo, desenho); sem instruções ou manuais formalizados (procedimentos, documentos padronizados); sem segregação de funções, sem transparência.
Sistemas	Obsoletos; sem manuais de operação; sem integração com outros sistemas; inexistência de controles de acesso lógico/backups, baixo grau de automação.
Infraestrutura física	Localização inadequada; instalações ou leiaute inadequados; inexistência de controles de acesso físico.
Tecnologia	Técnica ultrapassada/produto obsoleto; falta de investimento em TI; tecnologia sem proteção de patentes; processo produtivo sem proteção contra espionagem, controles insuficientes sobre a transferência de dados.
Eventos externos	Ambientais: mudança climática brusca; incêndio, inundação, epidemia.
	Econômicos: oscilações de juros, de câmbio e/ou de preços; contingenciamento, queda de arrecadação, crise de credibilidade, elevação ou redução da carga tributária.
	Políticos: restrições de acesso a mercados estrangeiros; ações de responsabilidade de outros gestores; “guerra fiscal” entre estados; conflitos

Fontes de risco	Vulnerabilidades (exemplos)
	militares, divergências diplomáticas.
	Sociais: alterações nas condições sociais e demográficas ou nos costumes sociais; alterações nas demandas sociais; paralisações das atividades, aumento do desemprego.
	Tecnológicas: novas formas de comércio eletrônico; alterações na disponibilização de dados; reduções ou aumento de custo de infraestrutura; aumento da demanda de serviços com base em tecnologia; ataques cibernéticos.
	Infraestrutura: estado de conservação das vias de acesso; distância de portos e aeroportos; interrupções no abastecimento de água, energia elétrica, serviços de telefonia; aumento nas tarifas de água, energia elétrica, serviços de telefonia.
	Legais/jurídicos: novas leis e normas reguladoras; novos regulamentos; alterações na jurisprudência de tribunais; ações judiciais.
Governança	Competências e responsabilidades não identificadas ou desrespeitadas; centralização ou descentralização excessiva de responsabilidades; delegações exorbitantes; falta de definição de estratégia de controle para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão; deficiência nos fluxos de informação e comunicação; produção e/ou disponibilização de informações que apoiam a tomada de decisão incompletas, imprecisas ou obscuras; pressão competitiva; falta de rodízio de pessoal; falta de formalização de instruções.
Planejamento	Ausência de planejamento; planejamento elaborado sem embasamento técnico ou em desacordo com as normas vigentes; objetivos e estratégias inadequados, em desacordo com a realidade.

Fonte: BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. Manual de orientações técnicas da atividade de auditoria interna governamental do Poder Executivo Federal. Brasília: CGU, 2017, p. 69-70.

As fontes e as vulnerabilidades relacionadas no quadro anterior devem ser combinadas e podem ser utilizadas tanto para a análise de eventos potenciais (riscos) como de eventos que já se materializaram (achados). Em ambos os casos, devem ser confirmadas por meio de testes.

No processo de identificação das causas, há alguns tipos de erros que são relativamente comuns. Um deles é apontar como causa "fragilidades dos controles internos". Tendo em vista que os controles nascem da necessidade de controlar os riscos e são, portanto, posteriores a eles, as falhas nos controles não podem constituir causas e sim achados e, como tal, devem ser detalhadas, informando-se claramente que controles falharam, como falharam e, principalmente, por que falharam.

Outro equívoco relativamente comum é confundir a causa com informações a ela relacionadas, conforme veremos no quadro a seguir.

Quadro 7 – Equívocos a evitar na identificação das causas

Não se deve registrar como causa	Detalhamento
Condição	Ao buscar identificar a causa, as equipes devem cuidar para não a confundirem com a própria condição, ou seja, com a situação encontrada em campo. Exemplos: “Desabastecimento do Hospital Y”, “Descumprimento da Lei XXX”, etc. Outro equívoco que deve ser evitado é confundir a causa com a condição no sentido de algo extremamente importante para que um evento aconteça, mas que não é suficiente para produzi-lo. Exemplo: o fato de haver papéis e éter em ambientes próximos em um museu pode ser apontado como condição favorável a um incêndio, mas não como sua causa.
Consequência/efeito	A consequência consiste em um evento que decorre de outro. Obviamente, ambos os eventos guardam estreita relação entre si, mas é preciso estar atento a qual determina e qual é determinado. Exemplo: o fato de um gestor de hospital não garantir o direito à saúde previsto na Constituição não pode ser apontado como causa em um achado que trata de atraso na compra de medicamentos, visto que o gestor, ao deixar de adquirir os medicamentos em tempo hábil, gerou o desatendimento aos mandamentos constitucionais, que consiste, portanto, em uma consequência.
Meras circunstâncias antecedentes	Circunstâncias que antecederam a condição, não necessariamente causaram essa condição. Exemplo: ainda na situação de atraso na aquisição de medicamentos, se a equipe apontar como causa “Mudanças na direção do hospital no período próximo ao avaliado na auditoria”, poderá estar cometendo um equívoco, visto que essas mudanças, embora possam ter antecedido o atraso na compra de medicamentos, não consistem necessariamente na causa da falha apontada.
Causas remotas	As causas remotas, isto é, muito antigas, muitas vezes não são passíveis de medidas, razão pela qual grande parte das vezes não merecem ser relatadas. Exemplo: “Quando o hospital foi fundado, não foi implementado controle de estoque”.
Motivo	Entende-se aqui motivo como origem de atos ou atitudes praticados ou assumidos pelas pessoas. Os motivos, em geral, não devem ser objeto de especulação pelos auditores, pois dificilmente podem ser identificados e/ou evidenciados. Exemplos: “O diretor do hospital pretendeu demonstrar que era bom administrador”; “O responsável pelo Almoxarifado de Insumos Hospitalares agiu de má-fé”.

Fonte: BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. Orientação Prática: Relatório de Auditoria. Brasília: CGU, 2019, p. 23.

Consta no Apêndice A algumas das principais técnicas de identificação de causas que podem ser utilizadas nos trabalhos de auditoria.

Efeito (ou consequência)

É o componente do achado de auditoria que corresponde a acontecimentos que decorrem ou que podem decorrer da diferença existente entre a situação esperada (o critério) e a encontrada (a condição). Quando é positivo, corresponde a benefícios alcançados. Quando

é negativo, corresponde ao risco a que o objeto auditado está exposto ou aos danos que sofreu por não estar conforme o critério.

O efeito pode ser:

- a) existente ou real, quando ele já está materializado;
- b) potencial, quando é um risco a que o objeto auditado está exposto, e o efeito real ainda não foi constatado.

Os efeitos do achado devem ser identificados porque:

- a) facilitam a ligação entre o trabalho de auditoria e os objetivos da organização;
- b) contribuem para que o auditor mantenha o foco no risco;
- c) ajudam a persuadir os leitores do relatório, inclusive a alta administração;
- d) podem auxiliar leitores menos técnicos a entender as implicações dos achados de auditoria;
- e) contribuem para a classificação do achado.

Muitas vezes, um mesmo achado pode acarretar uma série de efeitos. Para identificá-los, a equipe de auditoria deve perguntar repetidamente pelos efeitos decorrentes da condição (com auxílio da pergunta “e daí?”). Dessa forma, poderá identificar diferentes níveis de efeito (ou níveis de consequência), quais sejam:

- a) efeitos diretos (que afetam o objeto auditado uma única vez);
- b) efeitos cumulativos sobre o objeto auditado;
- c) efeitos cumulativos sobre a organização;
- d) efeito sistêmico (nível mais alto).

4.3.8. Detalhamento da metodologia (quando necessário)

Essa seção é opcional. Deve ser redigida quando o parágrafo destinado à metodologia, constante da introdução do relatório, não for suficiente para explicitar a metodologia utilizada na execução do trabalho de auditoria.

5. REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério Público Federal. **Manual de redação e padronização de atos oficiais do Ministério Público Federal**. Brasília, 2014.

BRASIL. Ministério Público da União. Auditoria Interna do Ministério Público da União. **Referencial técnico da atividade de auditoria interna governamental do Ministério Público da União**. Brasília: MPU, 2020.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. **Manual de orientações técnicas da atividade de auditoria interna governamental do Poder Executivo Federal**. Brasília: CGU, 2017.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. **Orientação Prática: Relatório de Auditoria**. Brasília: CGU, 2019.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Manual de redação da Presidência da República**. 3ª ed. Brasília, 2018.

BRASIL. Universidade de São Paulo. Sistema Integrado de Bibliotecas da USP. **Diretrizes para apresentação de dissertações e teses da USP**. 3ª ed. São Paulo, 2016. Disponível em: <http://www.livrosabertos.sibi.usp.br/portaldelivrosUSP/catalog/book/111>. Acesso em 4 de maio de 2020.

APÊNDICE A – IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DA CAUSA RAIZ

A causa raiz é a causa subjacente. Constitui-se na mais importante, afinal, se ela for eliminada, não haverá mais diferença entre a situação encontrada (condição) e a esperada (critério) ou, ao menos, essa diferença será reduzida substancialmente. Diferencia-se dos outros fatores causais porque a remoção desses, embora possa trazer melhorias para o processo, não impede que a desconformidade detectada ocorra novamente.

Na maioria das vezes, a causa raiz irá consistir em uma decisão, ação ou omissão de uma ou de várias pessoas. Como exemplo citado no quadro 5, a condição (falhas nos controles associados à verificação de correção de planilhas de custos nas repactuações contratuais) difere do critério (manutenção do equilíbrio econômico-financeiro em repactuações de um contrato de terceirização de mão de obra exclusiva) devido à existência da causa raiz, ou seja, porque a alta gestão não avaliou ou avaliou como baixos os riscos associados à verificação da planilha de custos, não atuando para mitigar esses riscos. Até mesmo as duas outras causas apontadas (intermediária e próxima) decorrem dessa decisão equivocada dos dirigentes.

Análise da causa raiz

A análise de causa raiz (ACR) é um método de solução de problemas. Analisar a causa raiz consiste em identificar a razão primeira pela qual a condição ocorreu e adotar medidas para corrigi-la, de forma que os problemas gerados por ela não voltem a ocorrer.

Esse método contribui para a melhoria da eficácia e da eficiência dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles das unidades auditadas, razão pela qual a ACR é hoje bastante utilizada nos trabalhos de auditoria. Ademais, devido à independência, à objetividade, ao entendimento amplo sobre os achados e a uma visão geral sobre as unidades, os auditores constituem-se, em grande parte das vezes, no grupo ideal para aplicar esse método.

O método constitui-se basicamente das seguintes etapas:

- a) identificação e descrição do evento ou do problema (condição);
- b) organização, na linha do tempo, dos dados e das evidências relativos à fase em que a situação ainda era considerada normal até o momento da desconformidade, quando possível;

c) identificação das causas associadas a cada passo sequencial descrito na etapa anterior. Para isso, pode-se perguntar: "Quais foram os fatores que resultaram diretamente nos efeitos verificados?";

d) classificação das causas em duas categorias: fatores causais que se relacionam a um evento na sequência; e causas que interromperiam essa etapa da cadeia de sequências se fossem eliminadas;

e) identificação clara de todos os outros fatores prejudiciais que, além dos identificados na etapa anterior, poderiam ser considerados "causas raízes" (é possível que haja mais de uma causa raiz relacionada ao mesmo evento);

f) identificação de soluções que: tenham potencial para evitar a recorrência da desconformidade com razoável certeza; estejam na alçada da instituição (ou de outra instituição pública a que seja permitido encaminhar recomendações); apresentem uma boa relação custo-benefício; contribuam para o cumprimento das metas e objetivos da organização auditada; e não causem ou introduzam novos problemas.

Para realizar a ACR, especialmente as etapas “c”, “d” e “e”, frequentemente são utilizadas técnicas simples, como a “Árvore de problemas”, o “Diagrama *bow tie*”, o “Diagrama de Ishikawa” ou a “Técnica dos 5 porquês”. Todas essas técnicas se encontram detalhadas neste Apêndice.

Em que casos se deve usar ACR?

O método ACR é indicado para os casos em que houver:

- a) um evento significativo;
- b) erros repetitivos;
- c) mau desempenho.

Por vezes, entretanto, identificar a causa raiz pode se tornar uma tarefa muito complexa, exigir muitos recursos ou pessoas especializadas. Nesses casos, a equipe de auditoria, juntamente com a chefia, deverá identificar a quantidade de esforço requerida, as habilidades necessárias, o nível adequado de profundidade que as análises deverão alcançar para sustentar as conclusões e então comparar esses dados com o benefício esperado, para finalmente decidir se a causa raiz será identificada ou se o trabalho será concluído com base em causas de nível

intermediário. Nesse processo de decisão, sobretudo nos casos mais complexos, a equipe pode considerar ainda uma(s) das seguintes possibilidades:

- a) solicitar o auxílio de especialistas externos;
- b) considerar a opinião das partes interessadas relacionadas ao objeto auditado;
- c) apresentar várias possibilidades de causa raiz para que a administração avalie qual delas é a mais provável;
- d) recomendar que a própria Unidade Auditada realize um trabalho para identificar a causa raiz.

É possível que os gestores da Unidade Auditada resistam à proposta de conduzirem, eles próprios, a análise da causa raiz ou, até mesmo, a de auxiliarem a equipe de auditoria a identificá-la. Nesses casos, os auditores devem utilizar argumentos técnicos e lógicos para convencê-los. Caso a resistência decorra da possível demora para a identificação da solução, os auditores podem sugerir uma medida de curto prazo e estabelecer uma data para a elaboração de uma proposta de longo prazo, que tende a ser mais definitiva.

Existem várias técnicas que têm como finalidade identificar e analisar a causa raiz de desconformidades e de problemas que podem ocorrer nas organizações. A proposta deste apêndice não é esgotar esse tema, mas sim apresentar quatro técnicas simples e bastante úteis, que estão entre as mais utilizadas nas atividades de auditoria. São elas: Árvore de Problemas, Diagrama ou Análise *bow tie*, Diagrama de Ishikawa e a Técnica dos Cinco Porquês.

Antes de as aplicar, é importante observarem-se os seguintes aspectos:

- a) a definição da técnica que será aplicada deve, preferencialmente, se dar por meio de entendimento entre a equipe e a chefia e considerar as especificidades de cada trabalho;
- b) essas técnicas podem ser utilizadas separadamente, mas pode também haver uma combinação entre elas, a depender da complexidade do objeto que está sendo auditado;
- c) as técnicas de ACR funcionam melhor se aplicadas em grupo, tendo em vista que a interação entre as pessoas costuma trazer melhores resultados do que sua aplicação por um único indivíduo. Os membros da equipe de auditoria, portanto, devem ser sempre estimulados a participar ativamente da aplicação das técnicas.

Técnica dos 5 Porquês

É uma técnica bastante simples, que tem como finalidade identificar a causa raiz de um problema por meio de perguntas “por que” sucessivas. Com a ajuda dessa técnica, a equipe poderá identificar primeiramente as causas próximas, depois, as imediatas, até chegar às raízes. A quantidade de perguntas (cinco) decorre do fato de que ela tende, na maioria dos casos, a ser suficiente para chegar à causa raiz, mas esse número não é obrigatório.

Quadro 19 – Técnica dos Cinco Porquês

Técnica	Detalhamento
Como aplicar	Inicialmente faz-se a pergunta direcionada ao problema analisado e, depois, repete-se a pergunta para cada nova resposta encontrada. As perguntas devem ser feitas e, também, respondidas pela equipe com clareza e objetividade. Exemplo de aplicação da técnica: 1. Uma funcionária sofreu uma queda na oficina mecânica no período da manhã e outra no período da tarde (evento). Por quê? Resposta: Havia óleo no chão. 2. Por quê? Resposta: Por causa de um vazamento no equipamento mais próximo do local onde ocorreram as duas quedas. 3. Por quê? Resposta: Devido a uma falha na vedação do depósito de óleo do equipamento. 4. Por quê? Resposta: porque não foi cumprida a recomendação da equipe de manutenção, feita há 3 meses, para que algumas peças do equipamento fossem substituídas imediatamente. 5. Por quê? Porque o novo diretor alterou os procedimentos de aquisição de peças de reposição para os equipamentos.
Vantagens	• Sua execução é simples. • Além de identificar as causas de um evento, também ajuda na identificação das relações entre elas.
Limitações	• Não é indicada para problemas complexos. Nesses casos, pode ser aplicada apenas nos primeiros passos da análise, como parte da aplicação de outra técnica. • Subjetividade, pois pessoas diferentes podem chegar a respostas diferentes e consequentemente a causas raízes diferentes. Uma forma de mitigar essa limitação é a participação de toda a equipe de auditoria na aplicação da técnica.
Observações	O mais importante é encontrar a causa raiz, que também pode ocorrer com menos ou com mais de cinco porquês. No entanto, a equipe de auditoria deve ser mais cuidadosa no caso de concluir a aplicação da técnica com menos de cinco perguntas.

Fonte: BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. Orientação Prática: Relatório de Auditoria. Brasília: CGU, 2019, p. 55.

Árvore de Problemas

Essa técnica consiste na representação gráfica de um problema e dos respectivos fatores causais, de modo que a organização e a visualização das informações coletadas possibilitem o entendimento das relações desses fatores entre si e com o evento analisado. De acordo com essa técnica, o evento em análise corresponde ao tronco da árvore, as raízes, às suas causas e os galhos, às consequências do evento. A lógica dessa organização é que cada evento é consequência do que está abaixo e causa do que está acima.

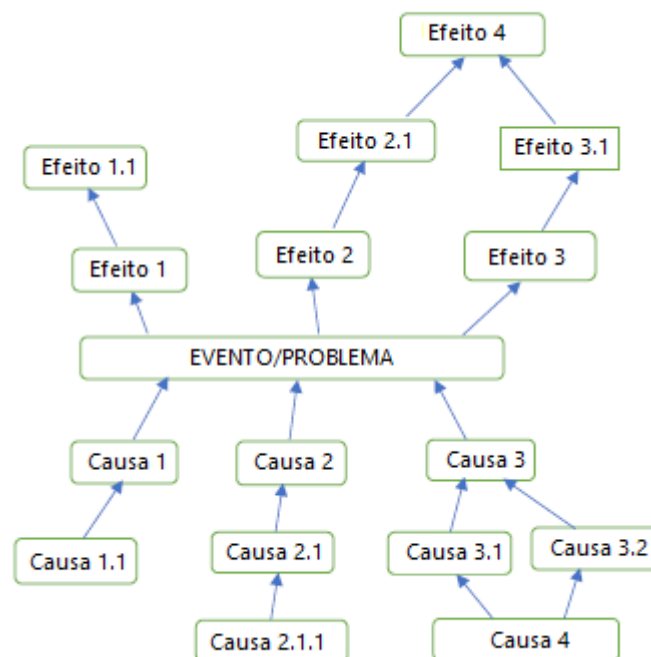
Quadro 20 – Árvore de Problemas

Técnica	Detalhamento
Como aplicar	1. Com base no conhecimento obtido por meio da análise preliminar do objeto e de outros diagnósticos realizados, defina de forma clara o evento (problema) a ser analisado. Esse evento deverá ser colocado no centro da superfície que será utilizada para a construção da árvore; 2. Defina um facilitador, que conduzirá a(s) reunião(s) para elaboração da “árvore” e que fará a finalização desse diagrama após a conclusão das discussões. Esse mesmo facilitador pode ser encarregado de elaborar uma versão preliminar da árvore para apoiar as discussões. 3. Identifique as consequências. Essa é uma forma de avaliar se o problema é de fato relevante. Em seguida, organize-as na copa da árvore, de acordo com uma sequência lógica, ou seja: as consequências mais imediatas devem ficar mais próximas da árvore e, nos níveis acima, aquelas mais gerais. A relação de causalidade entre as consequências (visto que uma consequência pode ser a causa de outra), quando houver, deve ser marcada por meio de setas. 4. Construa as raízes da “árvore”, anotando, abaixo do problema central, as suas possíveis causas, respeitando as relações de precedência entre elas. As causas raízes, quando identificadas, ficarão na base da árvore, preferencialmente com destaque (Exemplo: cor diferente). 4.1. Na(s) reunião(s) utilizadas para realizar as etapas 3 e 4, pode ser usada a técnica do Brainstorming para coleta de opinião/discussão. 4.2. Deve-se utilizar também uma ferramenta audiovisual (como computador com projetor, quadro branco ou post-its). 4.3. Antes de iniciar a reunião, é importante que o facilitador explique a técnica para os demais e, se possível, apresente exemplos. 4.4. É necessário cuidado para evitar que a árvore seja desdobrada indefinidamente. 4.5. Caso seja necessário hierarquizar as causas, pode ser utilizada a matriz GUT. 5. Obtenha dos responsáveis pelo objeto auditado (gestores, especialistas, demais colaboradores) seu posicionamento quanto às possíveis causas. Para essa etapa podem ser realizadas entrevistas estruturadas e/ou semiestruturadas. Também é possível que se apresente a árvore aos responsáveis pelo objeto para que eles a validem, ou ainda, que se elabore a árvore juntamente com os auditados; Elabore testes sobre as principais hipóteses de causas levantadas.
Vantagens	• Favorece o reconhecimento da origem do evento/problema em análise, possibilitando a identificação de suas causas raízes. • Fornece visão abrangente do evento central e de suas relações causais, pois permite a visualização de suas causas e consequências na mesma figura, favorecendo sua diferenciação. • Favorece a formação de um consenso sobre as relações causais do evento entre os membros da equipe de auditoria. • Com base na “árvore de problemas”, pode ser gerada uma “árvore de soluções”, que consiste em um espelho da primeira. Para cada causa identificada, elaboram-se as propostas de soluções e consequentemente, as recomendações que serão apresentadas aos responsáveis pelo objeto auditado.
Limitações	Como sua construção é feita a partir da percepção das pessoas do grupo que analisam o evento, há a possibilidade de que a análise de um mesmo objeto por grupos diferentes venha a gerar resultados diferentes. Uma forma de atenuar essa limitação é o grupo envolvido no processo estudar previamente o objeto em questão com base em diversas fontes de informação.
Observações	Fazer a leitura do diagrama de baixo para cima, ou seja, das raízes (causas) para os galhos (consequências).

Fonte: BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. Orientação Prática: Relatório de Auditoria. Brasília: CGU, 2019, p. 56.

A árvore de problemas pode ser representada da seguinte forma:

Figura 3 – Árvore de Problemas



Fonte: BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. Orientação Prática: Relatório de Auditoria. Brasília: CGU, 2019, p. 58.

Na representação gráfica da “Árvore de Problemas”, é importante observar que a causa 4 tem desdobramentos nas duas ramificações da Causa 3. Esse fato demonstra que, com essa técnica, é possível analisar eventos que tenham causas com desdobramentos em ramificações diferentes, diversamente das outras técnicas apresentadas aqui.

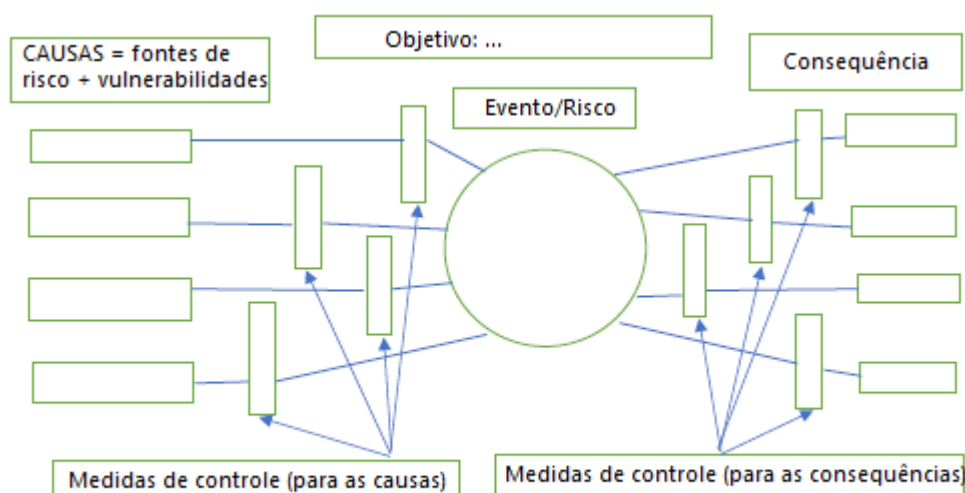
Diagrama *Bow Tie*

É uma técnica utilizada para demonstrar graficamente os eventos/riscos, suas causas e consequências por meio de um diagrama em forma de gravata borboleta (*Bow Tie*). De um lado desse diagrama, estão as fontes de risco que podem favorecer a ocorrência do evento em análise e as medidas de controle que podem evitá-lo. Do outro lado, são relacionadas as possíveis consequências do evento e as medidas de controle que podem minimizá-las. O evento/risco fica ao centro, ou seja, no nó da gravata.

Quadro 21 – Diagrama ou Análise *Bow Tie*

Técnica	Detalhamento
Como aplicar	O diagrama que é gerado com a aplicação da técnica geralmente é desenhado em uma sessão de brainstorming. A análise é realizada da seguinte forma: - Defina de forma clara o evento (problema/risco) a ser analisado. - Escreva as possíveis causas do evento do lado esquerdo do diagrama. Essa lista de causas pode ser baseada nas fontes de risco e vulnerabilidades, constantes do quadro 6 deste Manual. - Trace as linhas que ligam o evento às respectivas causas. - Identifique as medidas de controle (barreiras) que têm como finalidade evitar que as causas gerem o evento. Essas devem ser registradas dentro de barras verticais. Cada barra cruza a linha que liga a causa correspondente ao evento em análise. - No lado direito do diagrama, relacione as consequências do evento/risco em análise e trace as linhas que ligam cada consequência a esse evento. - Relacione as medidas de controle (barreiras) que têm como finalidade evitar que as consequências ocorram. Da mesma forma que foi feita no lado esquerdo do diagrama, essas medidas são relacionadas dentro de barras verticais. Cada barra cruza a linha que liga a consequência correspondente ao evento em análise.
Vantagens	• É fácil de ser utilizada. • Facilita o entendimento do evento em análise e de suas relações causais, devido à visualização clara e abrangente de suas causas e consequências. • Possibilita a visualização e, conseqüentemente, a consideração das respectivas medidas de controle. • Pode ser utilizada mesmo quando houver caminhos independentes que levem ao evento em análise.
Limitações	• Não deve ser utilizada para analisar eventos com multiplicidade de causas simultâneas. • Pode terminar simplificando demais situações complexas.

Fonte: BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. Orientação Prática: Relatório de Auditoria. Brasília: CGU, 2019, p. 59.

Figura 4 – Diagrama *Bow Tie*

Fonte: BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. Orientação Prática: Relatório de Auditoria. Brasília: CGU, 2019, p. 60.

Diagrama de Ishikawa

Essa técnica também é conhecida como Diagrama Espinha de Peixe ou Diagrama de Causa e Efeito. É um método estruturado que permite a visualização dos possíveis fatores ou causas de um evento (a condição encontrada). É útil para diferenciar as causas de seus efeitos, permitindo uma visão de conjunto do evento e a organização do pensamento de quem o analisa.

O diagrama representa um evento para o qual concorrem diferentes causas, as quais são reunidas em grupos. As setas no Diagrama partem das causas para o evento ou problema analisado.

Quadro 21 – Diagrama de Ishikawa

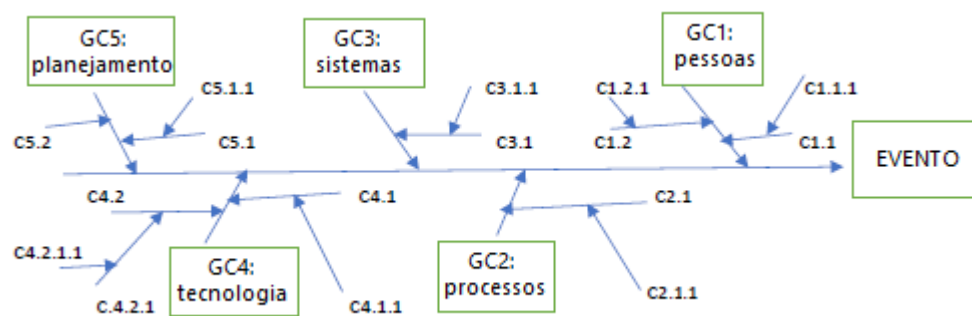
Técnica	Detalhamento
Como aplicar	1. Com base no conhecimento obtido na análise preliminar do objeto e de outros diagnósticos realizados, defina o evento de forma clara e informe-o na “cabeça do peixe”, no lado direito do diagrama. 2. Evite descrever o problema como a falta de algo para não direcionar a solução. Evite também descrever a causa juntamente com o evento. 3. Defina os grupos de causas. 4. Identifique as causas próximas, intermediárias e raízes até não haver desdobramentos das causas. Outras técnicas podem ser úteis nessa definição, como a técnica dos Cinco Porquês (vide quadro específico neste anexo) e/ou Brainstorming. Observações: a) É recomendável representar no diagrama as relações causais de maior significância. Uma forma de fazer isto é utilizar a Análise de Pareto, que é uma técnica de priorização de informações baseada no princípio 20-80 (Princípio de Pareto), que preceitua que 80% das consequências são resultantes de 20% de causas. b) Em empresas industriais, os grupos de causas (famílias de causas ou categorias de causas) geralmente são mão de obra, máquinas, matéria-prima, medida, meio ambiente e método, mas a definição desses grupos e da quantidade de grupos não é fixa, pois depende do evento/problema que está sendo pesquisado e de aspectos organizacionais envolvidos. As fontes de risco relacionadas no quadro 6 deste Manual podem servir de apoio para a definição desses grupos em trabalhos de auditoria realizados pela CGU. 5. Obtenha dos responsáveis pelo objeto auditado (gestores, especialistas, demais colaboradores) seu posicionamento quanto às possíveis causas. Para esta etapa podem ser realizadas entrevistas estruturadas e/ou semiestruturadas. Elabore testes para verificar as principais hipóteses levantadas no diagrama associadas com as informações obtidas dos responsáveis.
Vantagens	• É uma análise estruturada e integrada em que são consideradas todas as hipóteses prováveis. • Possibilita a compreensão dos fatores que favorecem a ocorrência do evento em análise. • O trabalho de hierarquização das causas exige o esforço coletivo da equipe, favorecendo o nivelamento do conhecimento entre os participantes. • A representação gráfica é de fácil entendimento.
Limitações	• A separação das causas em grupos impossibilita a análise de interações entre causas de grupos diferentes. Exemplo: interação entre falha de equipamento e falha humana. • Como a construção do diagrama é feita a partir da percepção das pessoas do grupo que analisam o evento, há a possibilidade de que a análise de um mesmo objeto por grupos diferentes venha a gerar resultados diferentes. Uma forma de atenuar essa limitação é o grupo envolvido no processo estudar previamente o objeto em questão com base em diferentes fontes de informação e validar seus resultados com especialistas, gestores e outras partes envolvidas. • Não é recomendável seu uso para problemas de grande complexidade, que abranjam

Técnica	Detalhamento
	muitos eventos e uma grande diversidade de causas.
Observações	- No caso de análise de mais de um evento/problema na mesma auditoria, a equipe deve utilizar diagramas separados para cada evento/problema. - Há aplicativos de informática que possibilitam a montagem da representação gráfica do diagrama, que também pode ser feita por meio de recursos do editor de textos instalado no computador.

Fonte: BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. Orientação Prática: Relatório de Auditoria. Brasília: CGU, 2019, p. 60.

O Diagrama em questão tem a seguinte representação gráfica, abrangendo os grupos de causas (GC) e as respectivas causas (C):

Figura 5 – Representação gráfica do Diagrama de Ishikawa



Fonte: BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. Orientação Prática: Relatório de Auditoria. Brasília: CGU, 2019, p. 62.

Os grupos de causas exemplificados nesta figura equivalem as fontes de risco relacionadas no quadro 6 deste manual.

Brainstorming

Essa técnica, bastante simples, também conhecida como “tempestade de ideias”, pode ser utilizada em diversas etapas da auditoria. Consiste basicamente na reunião de um grupo de pessoas que são estimuladas, geralmente por um facilitador, a apresentar ideias pertinentes a um determinado tema ou questão, livremente, no menor tempo possível.

Para que a técnica funcione adequadamente, faz-se necessário que:

- O ambiente seja descontraído e respeitoso;
- As pessoas sejam encorajadas a falar;
- Não haja críticas sobre as ideias apresentadas pelos participantes;
- As pessoas se sintam livres para desenvolver as ideias umas das outras.

Matriz GUT

A matriz GUT também é bastante útil nos trabalhos de auditoria. Consiste em um meio de priorização de objetos. Serve, portanto, para identificar os problemas e as causas mais relevantes, para que esses possam ser tratados de forma prioritária.

Essa matriz se baseia em três fatores avaliativos, dos quais se origina a sua sigla. São eles: gravidade, urgência e tendência, que significam, respectivamente:

Gravidade: impacto do problema sobre as coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão em longo prazo, caso o problema não seja resolvido.

Urgência: relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema.

Tendência: potencial de crescimento do problema, avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema.

Cada um dos objetos analisados deve ser avaliado de acordo com esses fatores, podendo receber notas de 1 a 5. Ao final, multiplicam-se esses valores e organizam-se os objetos de acordo com o resultado, em ordem decrescente. Serão considerados prioritários aqueles que receberem maior pontuação. Os critérios para pontuação de cada item estão relacionados a seguir:

Quadro 23 – Critérios de pontuação da Matriz GUT

Pontos	G	U	T	G x U x T
	GRAVIDADE Consequências se nada for feito	URGÊNCIA Prazo para a tomada de decisão	TENDÊNCIA Proporção do problema no futuro	
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito, o agravamento da situação será imediato	5 x 5 x 5 125
4	Muito graves	Ação requer alguma urgência	Vai piorar em curto prazo	4 x 4 x 4 64
3	Graves	Ação deverá ser adotada o mais cedo possível	Vai piorar em médio prazo	3 x 3 x 3 27
2	Pouco graves	Ação pode esperar um pouco	Vai piorar em longo prazo	2 x 2 x 2 8
1	Sem gravidade	Não há pressa	Não vai piorar ou pode até melhorar	1 x 1 x 1 1

Fonte: BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. Orientação Prática: Relatório de Auditoria. Brasília: CGU, 2019, p. 63.

Imaginem-se então dois objetos: A e B. “A” foi avaliado como “muito grave” (4), ação deve ser adotada “o mais cedo possível” (3) porém, “vai piorar em longo prazo” (2), totalizando 24 pontos. “B” foi avaliado como “grave” (3), “necessária uma ação imediata” (5) e “vai piorar em curto prazo” (4), totalizando 60 pontos. De acordo com essa avaliação, portanto, o objeto “B” deverá ser tratado antes do objeto “A”.

Para facilitar o trabalho, essa matriz pode ser criada em formato eletrônico, de modo que calcule os valores e estabeleça a ordem automaticamente.

Análise de Pareto

A análise de Pareto constitui-se, em certo sentido, em um método de priorização, que, de forma semelhante às anteriores, pode ser bastante útil nos trabalhos de auditoria. Baseia-se no princípio 80/20. De acordo com esse princípio, 80% dos efeitos pode ser decorrente de apenas 20% das causas. Por exemplo: 80% do que uma pessoa realiza no trabalho decorre de 20% do tempo que ela gasta para realizá-lo. Ou ainda: 80% dos lucros pode ser decorrente de 20% dos clientes. Isso significa que a relação entre causas e resultados não é proporcional e que é possível buscar um grupo pequeno de causas que sejam responsáveis pela maior parte dos problemas. Identificadas essas causas, elas deverão ser tratadas prioritariamente.

APÊNDICE B – DESENVOLVIMENTO DE PARÁGRAFOS E ARGUMENTAÇÃO

Para comunicar os resultados dos trabalhos realizados de forma que eles cumpram todas as suas funções, torna-se necessário que os membros da equipe de auditoria exercitem a sua capacidade de argumentação. Uma boa forma de fazer isso é organizar o texto com base em tópicos frasais e utilizar alguma(s) das técnicas de desenvolvimento de parágrafos, que, se bem utilizadas, constituem também técnicas de argumentação.

É preciso também atenção aos tipos de erros de argumentação que podem fragilizar os relatórios de auditoria e às formas de tratar esses erros quando ocorrerem nas manifestações das unidades auditadas.

Argumentação

A argumentação baseia-se em dois elementos principais: raciocínio consistente e evidências. Com base em ambos os elementos, a equipe responsável pela elaboração do relatório deverá persuadir o leitor, ou seja, conduzir o leitor a aceitar que o entendimento da Audin/MPU é o correto. São necessários, entretanto, cuidados para não resvalar em discussões estéreis e inconveniências que podem alcançar o efeito contrário do desejado, isto é, demonstrar insegurança e desequilíbrio.

Os textos dos relatórios devem ser construídos com base na lógica e nas evidências coletadas, de forma construtiva, cooperativa e útil. Para isso, além do atendimento aos requisitos das evidências, é conveniente que sejam utilizadas técnicas que contribuam para que os textos atendam aos princípios lógicos, como as técnicas de construção de parágrafos com base em tópicos frasais argumentativos.

Desenvolvimento de parágrafos com base em tópicos frasais argumentativos

No capítulo 2 deste Manual foi visto que a matriz de achados é construída com base em tópicos frasais, os quais posteriormente devem ser desenvolvidos, dando origem a parágrafos completos que comporão os achados. Essa prática, entretanto, não deve ser utilizada somente na construção dos achados. Outras seções do relatório, a exemplo da introdução e da conclusão, da mesma maneira, devem ser organizadas em torno de parágrafos, os quais devem ter como base tópicos frasais. Esse processo garante coerência, coesão e clareza aos textos. Em geral, os parágrafos são compostos por três partes: a introdução, representada por um ou dois períodos curtos iniciais, que expressa de maneira sucinta a ideia principal (tópico frasal); o

desenvolvimento, ou seja, a explanação, as especificações, o desenvolvimento da ideia principal; e a conclusão, menos frequente, principalmente em parágrafos curtos.

Construindo os tópicos antes de elaborar as sentenças complementares, o redator poderá definir uma estrutura de exposição das informações e dos argumentos, mantendo o foco no objetivo do texto.

Embora haja inúmeras formas de se elaborarem tópicos frasais, os mais adequados para a elaboração de relatórios são os tópicos frasais argumentativos, que podem ser, basicamente, de três tipos:

- a) declaração inicial;
- b) definição;
- c) divisão.

Quadro 24 – Tópicos frasais

Tipos	Caracterização	Exemplo (o tópico frasal está sublinhado)
Declaração inicial	Trata-se de sentença que afirma ou nega algo, a qual depois é desenvolvida por meio de justificativas, enumerações, exemplos, comparações, menções a fontes confiáveis, razões, consequências, etc. A declaração inicial pode ser simples ou com argumentação.	<u>“A meta prevista para o exercício de 2016 foi de 4.355 matrículas de pós-graduação, e a unidade auditada alcançou 4.965 matrículas.</u> Realizaram-se, portanto, 610 matrículas a mais do que o planejado, superando-se a meta em 14,01%. O avanço foi especialmente marcante no caso de matriculados em nível de doutorado, pois o número total passou de 1.379 para 1.732, ou seja, registrou-se um crescimento de 25,60%.”
Definição	Consiste na apresentação de conceito ou outra definição de natureza legal ou técnica, os quais podem ser complementados com sentenças sobre sua aplicabilidade, sua aplicação na prática, implicações do conceito etc.	“Conforme esclarece o Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores (Brasil, 2009), <u>‘Indicadores são métricas que proporcionam informações sobre o desempenho de um objeto (seja governo, política, programa, organização, projeto, etc.), com vistas ao controle, comunicação e melhoria.’</u> Consistem, portanto, os indicadores em importantes instrumentos para o aperfeiçoamento das políticas públicas, tendo em vista que, por seu intermédio, é possível comunicar aos gestores públicos, aos cidadãos e aos órgãos de controle os resultados das políticas públicas, verificar se os recursos foram bem empregados e identificar alternativas para melhorar a qualidade dos serviços prestados à população. Assim sendo, os indicadores contribuem diretamente para o alcance da <i>accountability</i> nas suas três dimensões: prestação de contas, responsabilização e transparência.”
Divisão	Constitui-se por meio de indicação de sequência de elementos ou de itens, que serão desenvolvidos no mesmo parágrafo ou em parágrafos distintos.	<u>“Por meio da análise realizada, concluiu-se que o indicador XXX, elaborado pela unidade auditada, não atende aos requisitos da comparabilidade e da confiabilidade.</u> A comparabilidade não foi atendida, porque não é possível averiguar, por meio do resultado do indicador, se o número absoluto de análises de prestações de contas aumentou ou diminuiu no decorrer dos vários exercícios. Quanto à

Tipos	Caracterização	Exemplo (o tópico frasal está sublinhado)
		confiabilidade, verificou-se que as planilhas que contêm os dados utilizados para cálculo do indicador são preenchidas manualmente e, portanto, estão vulneráveis a possíveis falhas humanas.”

Fonte: BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. Orientação Prática: Relatório de Auditoria. Brasília: CGU, 2019, p. 66.

A opção por planejar o texto e desenvolvê-lo com base em tópicos frasais não gera a necessidade de que cada frase inicialmente construída dê origem a um parágrafo, pois pode haver dois tópicos (por exemplo, uma definição e uma divisão) formando um único parágrafo.

Além disso, o uso dos tópicos não deve ser considerado de forma rígida, mas como um auxiliar ao planejamento do texto, que pode ser revisto em qualquer momento da elaboração. É possível, por exemplo, que, após organizar os tópicos frasais, seja constatada a conveniência de rever a ordem da exposição, fato perfeitamente aceitável. O fundamental é lembrar que o foco deve estar voltado para a ordenação lógica da argumentação, de modo que o redator tenha plena consciência da estrutura do texto que está escrevendo, subordinando os conteúdos acessórios a um núcleo essencial (ideia principal), mantendo a coerência e a coesão entre eles.

Técnicas de argumentação

O desenvolvimento dos tópicos pode se dar por meio de diversas estratégias, as quais, se bem construídas, constituem também técnicas de argumentação. São elas:

- a) enumeração ou descrição de detalhe: trata-se da enumeração de elementos de que a ideia principal expressa no tópico é constituída;
- b) citação de exemplos: consiste em esclarecer o que foi afirmado no tópico frasal por meio de exemplos;
- c) confronto: trata-se do confronto entre ideias, fatos, seres ou fenômenos, seja por meio de contrastes das diferenças, seja do paralelo das semelhanças;
- d) menções a fontes confiáveis: consiste na citação de lei ou de documento que comprove a declaração contida no tópico frasal;
- e) razões e consequências (atos)/ causa e efeitos (fatos ou fenômenos naturais): durante o desenvolvimento, apresentam-se as razões, as causas que fundamentam o tópico frasal ou, no processo inverso, os efeitos e consequências da sentença inicial. Esses processos são típicos de argumentação;

f) explanação de cada uma das ideias enunciadas no tópico frasal: consiste em desenvolver, no parágrafo, todas as ideias contidas no tópico frasal.

Erros de argumentação

Ao desenvolverem os seus argumentos, ou mesmo, ao analisarem os argumentos apresentados pelos gestores, os auditores devem estar atentos aos erros de argumentação. Os erros de argumentação consistem basicamente em afirmar que algo é falso, quando é verdadeiro, ou afirmar que algo é verdadeiro, mesmo sendo falso. Decorrem normalmente de falhas de raciocínio ou de inconsistência nas evidências empregadas.³⁷ Um e outro tipos de erro, obviamente, devem ser evitados. No quadro, a seguir, encontram-se exemplos desses tipos de erros.

Quadro 25 – Erros de argumentação

Erro de argumentação	O que é
Definição inexata	O objetivo da definição é demonstrar as características, qualidades, substâncias que o objeto investigado tem de específico e que o distinguem em relação aos demais. Uma boa definição, portanto, deve apresentar as características principais, sem as quais o objeto deixa de ser o que “é”. Ocorre a definição inexata quando uma ou mais dessas características (endógenas) deixa de ser apresentada. Exemplo: O caminhão é um veículo que se locomove por seus próprios meios. Nesse caso, não se apontou a sua finalidade principal: a de transportar carga.
Divisão incompleta	A divisão distribui o todo em partes. Se, nessa distribuição, o redator esquecer uma das partes, a divisão estará incompleta. Exemplo: Os tributos se dividem em impostos e taxas. Nesse caso, o autor se esqueceu das “contribuições de melhoria”.
Observação inexata	Consiste na omissão de certos estágios ou certas partes de um processo ou de um objeto, chegando-se assim a conclusões falsas ou a declarações incompletas, simplesmente porque não se observaram os fatos ou dados concretos em sua totalidade. Exemplo: “O efetivo controle das aquisições é feito normalmente. As compras são requisitadas pela Secretaria Municipal de Educação ao setor competente, que controla os saldos das licitações e os limites a serem observados. A distribuição é feita de forma escalonada observando o consumo semanal de cada unidade de ensino. Os controles, portanto, são suficientes.” Nesse caso, o autor esqueceu-se da necessidade de se conferir a quantidade dos itens entregues
Petição de princípio (círculo vicioso)	Apresenta a própria declaração como prova dela, “tomando como coisa demonstrada o que lhe cabe demonstrar, isto é, admitindo já como verdadeiro exatamente aquilo que está em discussão”. Nesses casos, a conclusão consiste na mera repetição dos pressupostos. Exemplos: “Fumar faz mal à saúde porque prejudica o organismo.”
Ignorância da questão	Consiste no desvio da questão em foco, substituindo-a por outra(s) não pertinente(s); ocorre comumente quando faltam argumentos válidos e o redator se utiliza do insulto, da calúnia, da desculpa. Exemplo: “Os auditores estão apontando irregularidades no convênio XXX, no entanto, nas auditorias realizadas nos anos anteriores, havia outros convênios firmados nos mesmos termos e nenhum dos auditores apontou o problema.”
Falsos pressupostos	Circunstância ou fato considerado como antecedente necessário de outro, mas que, de fato, não o é. Exemplo: “Todo gestor é corrupto. Fulano é gestor; logo, Fulano é corrupto.”
Falsos axiomas	Axioma é um princípio necessário, comum a todos os casos, evidente por si mesmo, não propriamente indemonstrável, mas de demonstração desnecessária, tal é a evidência do que se declara. Exemplo: “A parte é menor do que o todo”. Ocorre um “falso axioma” quando é apresentado como evidente por si, indemonstrável, aquilo que é somente fruto de malícia ou insuficiência de argumentação. Falsos axiomas, portanto, constituem verdades aparentes. Exemplo: A lei de licitações é a principal responsável pela morosidade das aquisições governamentais.

Fonte: BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. Orientação Prática: Relatório de Auditoria. Brasília: CGU, 2019, p. 68.

Para evitar incorrer nesses erros, é preciso que as equipes:

- a) Ao definirem ou descreverem processos e objetos, assegurem-se de estar apresentando todos os elementos essenciais;
- b) Avaliem se os pressupostos e axiomas nos quais estão se baseando são verdadeiros. Se possível, devem se colocar no lugar do leitor e verificar se teriam argumentos para se contrapor aos princípios apresentados;
- c) Verifiquem se a conclusão a que chegaram está de fato baseada nos pressupostos e se não constitui uma mera repetição desses;
- d) Certifiquem-se de não estar desviando o foco do tema que está sendo abordado.

É possível também que as equipes se deparem com esses erros de argumentação nos textos e documentos coletados no decorrer do trabalho. Nesse caso, poderão utilizar as seguintes técnicas.

Quadro 26 – Técnicas para lidar com erros de argumentação

Erro de argumentação	Técnica sugerida
Definição inexata, divisão incompleta, observação inexata.	Demonstre que deu a devida atenção às informações, mas informe que elas são insuficientes. Indique também as evidências que comprovam a insuficiência.
Petição de princípio	Se a premissa for verdadeira, não será necessário comentar, mas, se for falsa, você deve indicar por que ela não se sustenta e, até, se for o caso, que o raciocínio apresentado é circular.
Ignorância da questão	Indique, de forma polida, que os aspectos apresentados não se relacionam com o tema abordado. Quanto às ofensas, ignore-as.
Falsos pressupostos, falsos axiomas (falsas evidências, evidências inadequadas, uso de fontes não confiáveis...)	Apresente a informação correta e informe os motivos pelos quais os argumentos e as evidências apresentados não podem ser aceitos. Cite as evidências que comprovam o entendimento da equipe.

Fonte: BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. Orientação Prática: Relatório de Auditoria. Brasília: CGU, 2019, p. 69.

Há ainda outros erros de argumentação para os quais as equipes podem apresentar contra-argumentos.

Contra-argumentos

Contra-argumentos são argumentos utilizados para contestar ideias a respeito das quais existe discordância. Os contra-argumentos têm como finalidade demonstrar a fragilidade das argumentações apresentadas inicialmente e apontar novas possibilidades de desenvolvimento de raciocínio, sem tender para a subjetividade, que deve sempre ser evitada.

Quadro 27 – Erros de argumentação e possíveis contra-argumentos

Erro de argumentação	O que é	Exemplos	Possíveis contra-argumentos
Ignorância da causa ou falsa causa	Em um sistema de relação constante e geral entre fenômenos, aquele que determina o outro é a causa. Podem ocorrer, entretanto, erros de julgamento ou falhas de raciocínio que façam o redator considerar como causa verdadeira o que é simples aparência ou coincidência.	“A implantação do Instituto Federal na região fez com que o índice de criminalidade aumentasse.”	Demonstre que correlação não é necessariamente uma relação de causa e efeito: o fato de dois eventos ocorrerem em sequência não significa que um seja a causa do outro. Descubra e apresente as causas reais do problema.
Erro de acidente (generalização apressada)	Trata-se de tirar uma conclusão com base em dados ou em evidências insuficientes. Ocorre quando se julga todo um universo com base numa amostragem reduzida, ou seja, quando se toma o acidente como se fosse um atributo essencial. A consequência é uma generalização falsa. Esse erro está intimamente relacionado ao preconceito.	Certo médico formado na faculdade X enganou-se no tratamento de um paciente; conclusão: todos os médicos formados naquela instituição são incompetentes.	Argunte que é preciso maior número de dados para se chegar a uma conclusão; que não se pode usar alguns membros do grupo para julgar todo o grupo.
Falsa analogia	Consiste em comparar objetos ou situações que não são comparáveis entre si, ou transferir um resultado de uma situação para outra. O raciocínio por analogia fornece somente probabilidades e não certezas. Isso ocorre porque esse tipo de raciocínio considera somente as semelhanças e não as diferenças.	Na situação X, foi utilizada dispensa de licitação. Na situação Y, a dispensa também foi aplicada.	Apresente as diferenças existentes entre os dois objetos ou situações. Mostre que o que vale para uma situação não vale para outra.
Generalização não qualificada	É uma afirmação ou proposição de caráter geral, radical e que, por isso, traz em si um juízo falso quando comparado com a experiência.	A prática de esportes é prejudicial à saúde.	Mostre que é necessário especificar os enunciados. Exemplo: A prática indiscriminada de certos esportes radicais é prejudicial à saúde dos jovens subnutridos.
Apelo à misericórdia	Consiste em apelar à piedade, à misericórdia, ao estado ou a virtudes de alguém.	Ele não pode ser condenado, pois é bom pai de família, contribuiu com a escola, com a igreja etc.	Argunte que são questões diferentes, que o argumento apresentado não tem relação direta com a situação apresentada.

Erro de argumentação	O que é	Exemplos	Possíveis contra-argumentos
Apelo à autoridade	Consiste em citar uma autoridade (muitas vezes não qualificada) para sustentar uma opinião.	Segundo Schopenhauer, filósofo alemão do séc. XIX, "toda verdade passa por três estágios: primeiro, ela é ridicularizada; segundo, sofre violenta oposição; terceiro, ela é aceita como auto evidente".	Demonstre que a pessoa citada não é autoridade qualificada no assunto em questão ou que, muitas vezes, é perigoso aceitar uma opinião porque simplesmente é defendida por uma autoridade. Isso pode nos levar a erro. Se for possível, informe a posição adotada por uma verdadeira autoridade da área ou demonstre situações concretas em que a citação não se aplica. Exemplo: Nem todas as verdades passam por esses três estágios: muitas são aceitas sem o ridículo e a oposição, como as teorias de Einstein.
Apelo à novidade	Consiste no erro de afirmar que algo é melhor ou mais correto porque é novo, ou mais novo.	Embora os computadores da unidade XXX tenham sido adquiridos recentemente, adquirimos esse novo modelo porque é preciso estar sempre atualizado.	Mostre que o progresso ou a inovação tecnológica não implica necessariamente que algo seja melhor. Além disso, considere e apresente a relação custo-benefício.
Apelo à antiguidade	É o erro de afirmar que algo é bom, correto apenas porque é antigo, mais tradicional.	As aquisições da unidade sempre foram feitas dessa forma e sempre foram bem-sucedidas.	Argunte que o fato de um grande número de pessoas, durante muito tempo, ter acreditado que algo é verdadeiro ou bom não é motivo suficiente para se continuar acreditando. Informe também as vantagens da alternativa que está sendo oferecida.
Falso dilema	Consiste em apresentar apenas duas opções, quando, na verdade, existem mais.	programa X deve ser mantido exatamente como está, sem qualquer alteração, ou então deve ser extinto.	Apresente as outras opções.
Redução ao absurdo	Consiste em tirar de uma proposição uma série de fatos ou consequências que podem ou não ocorrer. É um raciocínio levado indevidamente ao extremo, às últimas consequências.	Se os consultores contratados irregularmente forem dispensados, o órgão ficará impossibilitado de exercer todas as suas atividades.	Argunte dizendo que as consequências, os fatos, os eventos podem não ocorrer.

Fonte: BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. Orientação Prática: Relatório de Auditoria. Brasília: CGU, 2019, p. 70.

Há ainda outras técnicas passíveis de serem utilizadas:

a) demonstrar que a repetição de determinada prática poderá prejudicar a gestão e/ou os resultados de determinada política pública. Exemplo: “Se todos os órgãos deixarem de licitar nesses casos [...]”;

b) citar norma ou jurisprudência que sustente a interpretação da CGU sobre a condição relatada.

Como se verifica, são muitos os tipos de erros de argumentação, mas é possível enfrentá-los com base em princípios da lógica, evitando-se, no relatório, conteúdos subjetivos/emocionais.

APÊNDICE C – FALHAS GRAMATICAIS COMUNS NOS RELATÓRIOS DE AUDITORIA

Concordância e pontuação

É importante ficar atento para evitar falhas graves de concordância e de pontuação.

Lembre-se de que é fundamental adequar o verbo ao sujeito, ainda que o sujeito venha após o verbo.

- Exemplo: Foi feita as avaliações. (incorreto) Foram feitas as avaliações. (correto)

Preste especial atenção a expressões como “é necessário”, “é importante”, “é adequado”, “é permitido” etc. Se o sujeito, nesses casos, estiver determinado (antecedido por um artigo, por exemplo), o verbo deve concordar com o sujeito. Se não estiver, o verbo permanece no singular, e a expressão, no masculino.

- Exemplo: “É necessário as informações.” (incorreto)/“São necessárias as informações”. (correto)/“É necessário informações.” (correto)

É preciso ainda estar especialmente atento ao uso das vírgulas, que podem alterar completamente o sentido dos textos.

- Exemplo: Não espere. Não, espere.

Orações sem sujeito

Atente também às orações sem sujeito. Não escreva “Houveram vários problemas”. O verbo “haver”, com o significado de “existir”, não pode ser usado no plural. Escreva: Houve muitos problemas. / Havia muitas pessoas. / Há vários aspectos que precisam ser considerados. E fique atento: até nas locuções verbais, quando o verbo principal é “haver”, a regra é usar o singular.

- Exemplo: Pode haver muitas falhas no processo.

Uso do sujeito indeterminado (3ª pessoa)

Ao expressar conclusões e entendimentos da Audin-MPU, ou seja, ao elaborar textos que, de certa forma, poderiam remeter a um pretenso autor do relatório, utilize o sujeito indeterminado. Use, “conclui-se que ...”, em vez de “concluimos” ou de “a equipe concluiu”.

Uso de verbos defectivos

Tenha muito cuidado ao usar os verbos defectivos, como, por exemplo, “adequar”. Esse verbo, a exemplo dos verbos “falir”, “explodir” e “reaver”, não é conjugado em todas as pessoas. Não existem, por exemplo, as formas: “eu adequo”, “ele adequa”, “eles adequam” (presente do indicativo), nem as pessoas do presente do subjuntivo. Na dúvida, substitua o verbo por um sinônimo.

Homônimos e Parônimos

Fique atento à possibilidade de ocorrência de homônimos (por exemplo, “manga” pode significar parte de vestuário ou uma fruta) e parônimos (por exemplo, “inserta’, como sinônimo de inserida, e “incerta’, como sinônimo de duvidosa). Se esses tiverem sentido jocoso, chulo ou prejudicial para o entendimento da frase, substitua-os por um sinônimo.