



Módulo 3

FASE ANALÍTICA DA AUDITORIA

Ao final deste módulo, os participantes deverão ser capazes de discutir com propriedade os procedimentos necessários para a condução da fase analítica de uma auditoria.

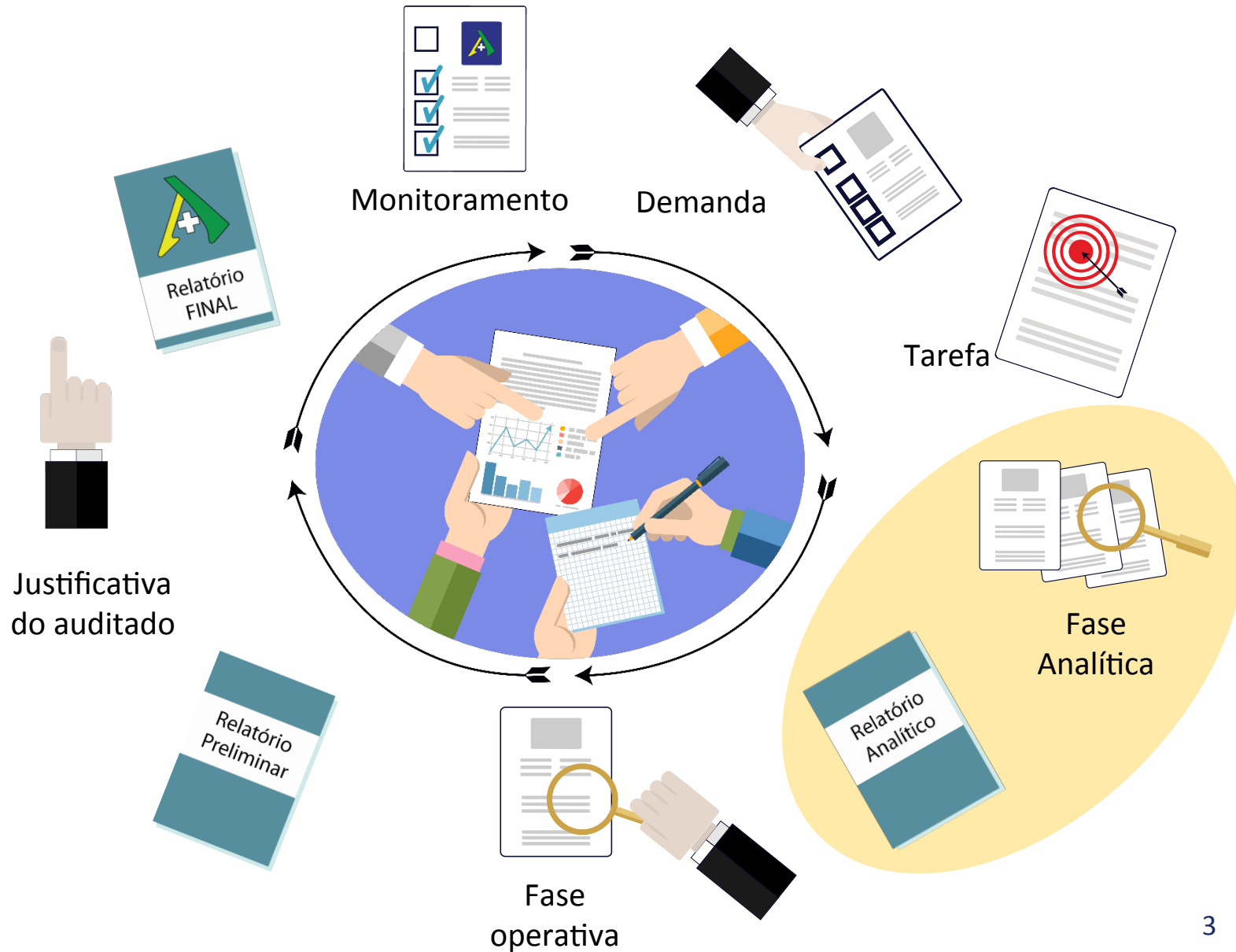


Sessão 3.1

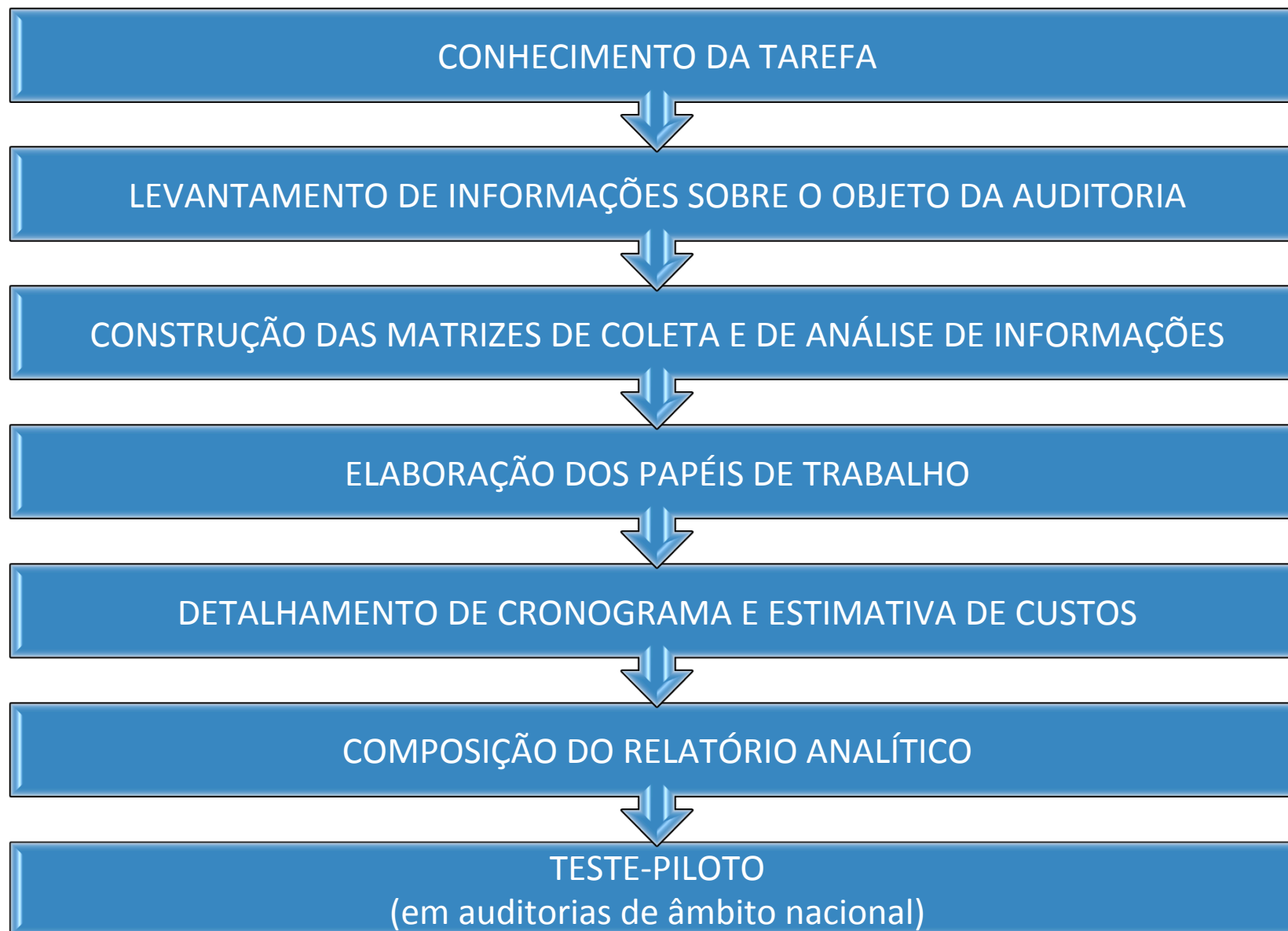
Visão geral da fase analítica

Ao final da sessão, os participantes deverão ser capazes de descrever e valorizar os passos para realizar a fase analítica de forma consistente.

Ciclo de Auditoria: Fase Analítica



Etapas da Fase Analítica



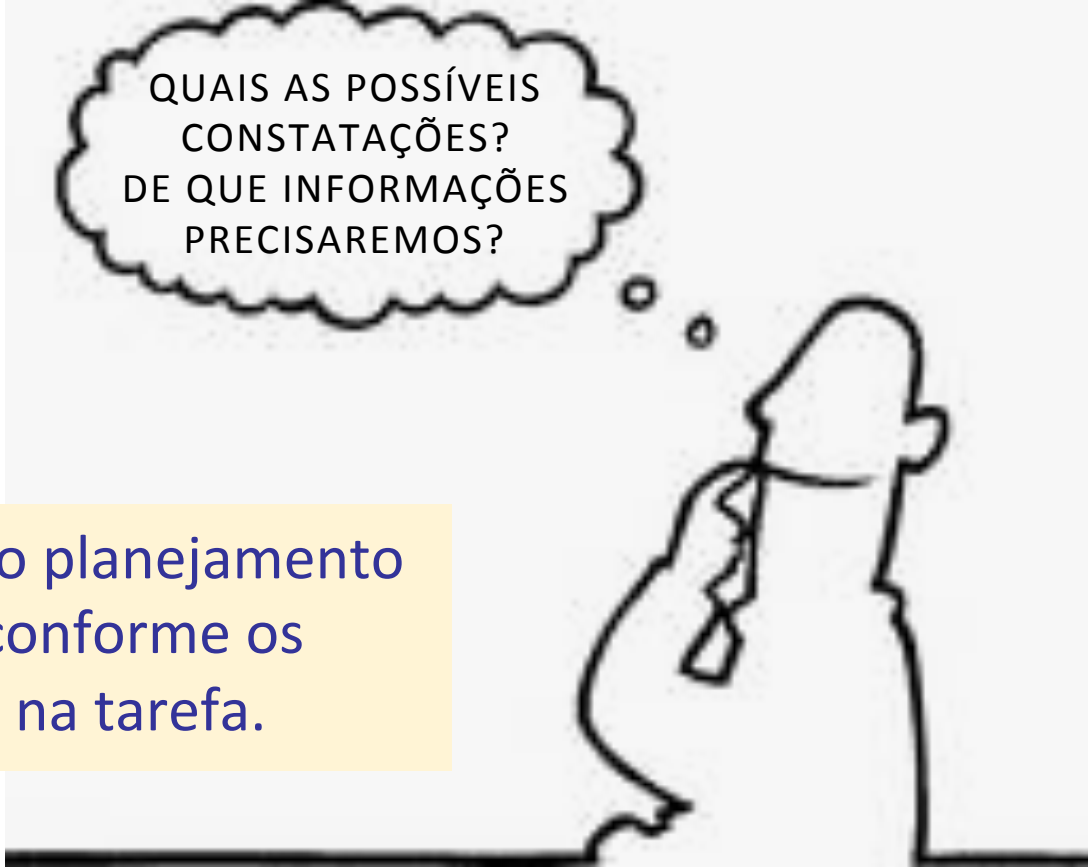
V
A
L
I
D
A
Ç
Ã
O



Sessão 3.2

Usos de matrizes de coleta e de análise e informações em auditoria

Ao final da sessão, os participantes deverão ser capazes de valorizar a importância do uso das matrizes de coleta e de análise de informações em uma auditoria.



QUAIS AS POSSÍVEIS
CONSTATAÇÕES?
DE QUE INFORMAÇÕES
PRECISAREMOS?

A fase analítica consiste no planejamento operacional da auditoria conforme os parâmetros estabelecidos na tarefa.

E o que é planejamento??

É o exercício **sistemático** da **antecipação**.

Planejamento é um exercício sistemático de **antecipar os elementos necessários para caracterizar as constatações**, e então definir o que a equipe deve fazer para que ao final da fase de execução as constatações possam estar bem sustentadas.



A fase analítica é a fase da auditoria em que se delimitam com mais precisão o objetivo e escopo do trabalho, define-se a estratégia metodológica a ser adotada e se estimam os recursos, os custos e os prazos necessários à sua realização.

Questões de auditoria :
refinamento do escopo
dado na tarefa



Como as questões de auditoria serão respondidas?

- Que informações são necessárias para caracterizar a situação?
- Onde estão e como obtê-las?
- A obtenção dessas informações é factível?
- Como as informações serão utilizadas para confirmar ou não as possíveis constatações listadas?

As matrizes de coleta e de análise de informações permitem a sistematização lógica de todos esses elementos.

- Consideremos a seguinte questão a responder numa auditoria sobre a Atenção Oncológica:

A estrutura da rede de atenção oncológica tem possibilitado aos doentes de câncer acesso tempestivo e equitativo ao diagnóstico e ao tratamento?

- Como poderiam ser estruturadas as matrizes de coleta e de análise de informações para responder a essa questão de auditoria?

Exemplo: auditoria da atenção oncológica

Procedimentos de análise	Critérios	Possíveis constatações	Questões de auditoria
<p>Análise quantitativa dos lapsos temporais entre o diagnóstico e o início dos tratamentos (i1; 13) e do estadiamento dos tumores no diagnóstico (i2; i4).</p> <p>Análise qualitativa das percepções de pacientes sobre a tempestividade de atendimento (i5).</p> <p>Triangulação dos dados quantitativos de tempestividade com as percepções dos pacientes.</p>	<p>O paciente com neoplasia maligna tem direito de se submeter ao primeiro tratamento no SUS em até 60 dias contados do diagnóstico em laudo patológico (Lei 12.732/2012, art. 2º).</p>	<p>O diagnóstico e o início do tratamento não têm sido tempestivos.</p>	<p>A estrutura da rede de atenção oncológica tem possibilitado aos doentes de câncer acesso tempestivo e equitativo ao diagnóstico e ao tratamento?</p>

Exemplo: auditoria da atenção oncológica

Fonte	Informações requeridas	Procedimentos de coleta
Datasus (Sistema SIA/SUS)	Dados das Apacs referentes aos tratamentos de radioterapia e quimioterapia de 2010: (i1) datas de diagnóstico e de início de tratamento; (i2) estadiamento da doença.	Extração de dados.
INCA (SisRHC)	Dados do Registro Hospitalar de Câncer: (i3) datas de diagnóstico e de início de tratamento; (i4) estadiamento da doença.	Requisição de informações.
Pacientes em tratamento	(i5) Percepção de pacientes sobre tempestividade e dificuldades de acesso ao atendimento.	Entrevista com amostra de pacientes em tratamento nos hospitais visitados.

Limitações:

- 1) Inconsistência e desatualização de dados mantidos nos sistemas SisRHC e SIA/SUS;
- 2) Impossibilidade de se fazer uma amostra aleatória de pacientes.

Matriz de coleta de informações

Fontes	Informações requeridas	Procedimentos de coleta
Identificar a fonte de cada item de informação.	Identificar as informações necessárias para responder à questão de auditoria.	Identificar as técnicas de coleta de dados que serão usadas e descrever os respectivos procedimentos.

Limitações: Especificar as limitações referentes a acesso às fontes de informação, qualidade das informações, procedimentos de coleta e condições operacionais de realização do trabalho.

- A matriz de coleta permite obter uma visão geral de todas as fontes que serão consultadas, as informações que serão buscadas em cada fonte e a forma de obtê-las.
- A elaboração de papéis de trabalho para coletar informações fica facilitada com a matriz de coleta.

Matriz de análise de informações

Procedimentos de análise	CrITÉrios	PossÍveis constatações	Questões de auditoria
Identificar as técnicas a serem empregadas na análise de dados e descrever os respectivos procedimentos.	Especificar os critérios que servirão de base para as constatações.	Indicar as constatações que poderão ser obtidas.	Especificar a questão e seu escopo: - período de abrangência; - abrangência geográfica; - atores e atividades envolvidos.

Limitações: Especificar as limitações referentes a constatações, critérios e procedimentos de análise.

- A matriz de análise permite obter uma visão geral de como as informações coletadas serão utilizadas para obter evidências e constatações que responderão às questões.

Estruturação da matriz de coleta de informações

Fonte	Informações requeridas	Procedimentos de coleta
Fonte 1	(i1) Informação 1	Entrevista
	(i2) Informação 2	Sondagem
Fonte 2	(i3) Informação 3	Requisição de informações
	(i4) Informação 4	Entrevista
	(i5) Informação 5	Exame documental
Fonte 3	(i6) Informação 6	Extração de dados
	...	
Fonte N	(ik) Informação K	Inspeção física

Estruturação da matriz de análise de informações

Procedimentos de análise	Critérios 3	Possíveis constatações 2	Questões de auditoria 1
Procedimento 1.1 (i1, i3)	Critério 1.1	Constatação 1.1	Questão 1
Procedimento 2.1 (i4)	Critério 2.1	Constatação 2.1	
Procedimento 2.2 (i1, i5)	Critério 2.2	Constatação 2.2	Questão 2
Procedimento 2.3 (i3, i6)	Critério 2.3	Constatação 2.3	
Procedimento 3.1 (i2, i4)	Critério 3.1	Constatação 3.1	
Procedimento 3.2 (i6)	Critério 3.2	Constatação 3.2	Questão 3

Atenção à ordem de preenchimento !

Estruturação da matriz de coleta de informações

Fonte 5	Informações requeridas 4	Procedimentos de coleta 6
Fonte 1	(i1) Informação 1	Entrevista
	(i2) Informação 2	Sondagem
Fonte 2	(i3) Informação 3	Requisição de informações
	(i4) Informação 4	Entrevista
	(i5) Informação 5	Exame documental
Fonte 3	(i6) Informação 6	Extração de dados
	...	
Fonte N	(ik) Informação K	Inspeção física

Atenção à ordem de preenchimento !

Estruturação da matriz de análise de informações


Procedimentos de análise 7	Critérios 3	Possíveis constatações 2	Questões de auditoria 1
Procedimento 1.1 (i1, i3)	Critério 1.1	Constatação 1.1	Questão 1
Procedimento 2.1 (i4)	Critério 2.1	Constatação 2.1	
Procedimento 2.2 (i1, i5)	Critério 2.2	Constatação 2.2	Questão 2
Procedimento 2.3 (i3, i6)	Critério 2.3	Constatação 2.3	
Procedimento 3.1 (i2, i4)	Critério 3.1	Constatação 3.1	
Procedimento 3.2 (i6)	Critério 3.2	Constatação 3.2	Questão 3

Atenção à ordem de preenchimento !

Uso articulado das matrizes

Fonte	Informações requeridas	Procedimentos de coleta
Fonte 1	(i1) Informação 1	Entrevista
	(i2) Informação 2	Sondagem
Fonte 2	(i3) Informação 3	Requisição de informações
	(i4) Informação 4	Entrevista
	(i5) Informação 5	Exame documental
Fonte 3	(i6) Informação 6	Extração de dados
	...	
Fonte N	(ik) Informação K	Inspeção física

Informação é o elo entre a matriz de coleta e a de análise.




Procedimentos de análise	Critérios	Possíveis constatações	Questões de auditoria
Procedimento 1.1 (i1, i3)	Critério 1.1	Constatação 1.1	Questão 1
Procedimento 2.1 (i4)	Critério 2.1	Constatação 2.1	Questão 2
Procedimento 2.2 (i1, i5)	Critério 2.2	Constatação 2.2	
Procedimento 2.3 (i3, i6)	Critério 2.3	Constatação 2.3	
Procedimento 3.1 (i2, i4)	Critério 3.1	Constatação 3.1	Questão 3
Procedimento 3.2 (i6)	Critério 3.2	Constatação 3.2	

Matrizes: vantagens

- As matrizes de coleta e análise de informações equalizam o entendimento da equipe, e demais envolvidos, quanto :
 - aos objetivos do trabalho;
 - aos passos a serem seguidos;
 - à metodologia a ser adotada.
- Incentivam a participação dos membros da equipe, e incorporam suas melhores ideias.
- Orientam os integrantes da equipe nos trabalhos de campo.
- Ao detalhar os procedimentos previstos para a execução, possibilitam a identificação de falhas e lapsos no planejamento da auditoria.

Matrizes: vantagens

- Facilitam a comunicação acerca do que será realizado na auditoria.
- Previnem mal-entendidos.



Revisamos todos os processos de compra de equipamentos do hospital feitos em 2005.

Mas não era nada disso que era para ser feito!

Impressões iniciais sobre as matrizes



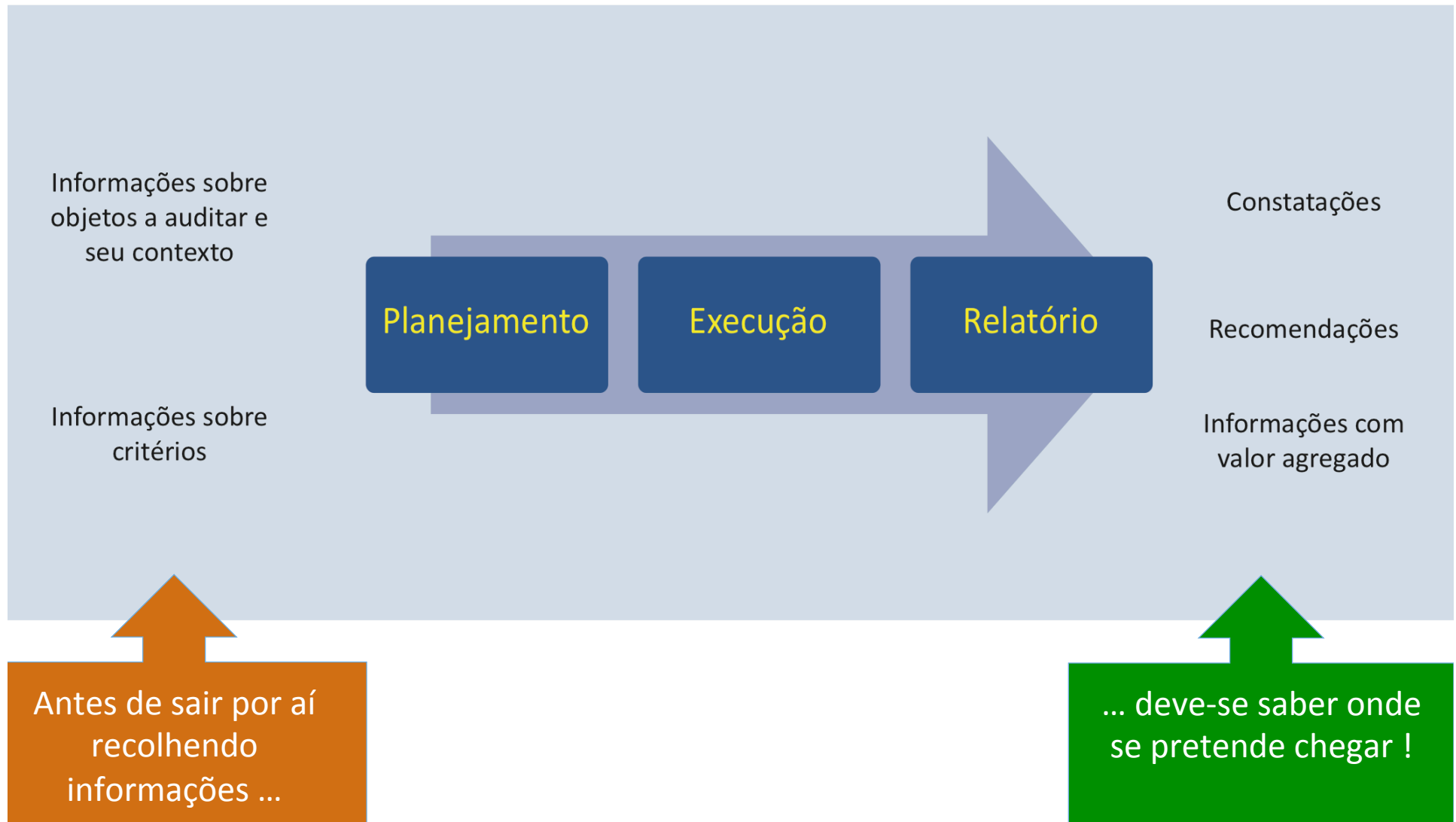


Sessão 3.3

Procedimentos de coleta e de análise de informações em auditoria

Ao final da sessão, os participantes deverão ser capazes de identificar as informações necessárias e suficientes, e respectivas fontes, para responder as questões de auditoria, bem como de escolher procedimentos de coleta e de análise de informações adequados.

Auditoria: um processo que consome e produz informações



Risco de colher informações sem um foco claro



© Can Stock Photo

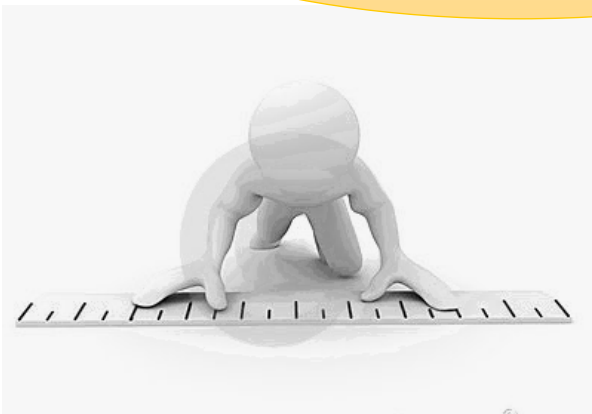


Crédito: Sam Gross/ The Cartoon Bank

S. GROSS

- Referência fundamental para guiar a coleta e análise de informações
- Representa a expectativa fundamentada acerca do que deve ser a situação ou condição do objeto de auditoria.

O que se deve esperar da forma de acesso dos beneficiários ao Programa Farmácia Popular ?



O que se deve esperar da forma de dispensação de medicamentos pelos estabelecimentos credenciados para o Programa Farmácia Popular ?

A resposta pode estar:

- nas leis e regulamentos que regem o funcionamento da entidade, projeto ou programa auditado;
- nas normas e valores expressos em códigos de ética da instituição ou profissional;
- nos indicadores e metas estabelecidos pela entidade auditada;
- nos resultados obtidos anteriormente ou por instituição ou programa similar;
- na opinião de especialistas independentes;
- na bibliografia especializada.

- Seja qual for a fonte do critério, deve-se considerar os seguintes aspectos:
 - O critério **não pode estar subtendido**: é muito importante apresentá-lo de forma clara, objetiva e completa, incluindo sua referência.
 - Nem todo critério encontra-se pronto para utilização; às vezes faz-se necessário a **construção do critério** por meio de analogia.
 - Nesses casos, a apresentação do critério deve explicitar o argumento que o sustenta.

- Para a comercialização e a dispensação dos medicamentos e/ou correlatos no âmbito do PFPB [requer-se] apresentação de prescrição médica (...) com as seguintes informações: número de inscrição do médico no CRM, assinatura e carimbo médico e endereço do estabelecimento de saúde (Portaria MS 971/12, art. 23).
- Comissão de licitação deve ser composta de pelo menos três membros, sendo ao menos dois deles servidores qualificados pertencentes aos quadros permanentes dos órgãos da administração responsáveis pela licitação (Lei 8666/93, art. 51, *caput*).

- O paciente com neoplasia maligna tem direito de se submeter ao primeiro tratamento no Sistema Único de Saúde (SUS), no prazo de até 60 (sessenta) dias contados a partir do dia em que for firmado o diagnóstico em laudo patológico (Lei 12.732/12, art 2º).
- Pacientes diagnosticados com câncer devem ter acesso a tratamento em até 30 dias (critério construído por equipe do TCU na auditoria da Política de Atenção Oncológica em 2011, com base em analogia com regras vigentes no Canadá e no Reino Unido).

- **razoáveis, exequíveis e relevantes** para os objetivos da auditoria;
- **claros e objetivos** (interpretações uniformes e livres de viés);
- **confiáveis** (conclusões consistentes);
- **úteis** (geram conclusões que atendem necessidades de informação de interessados);
- **comparáveis** (utilizados para auditar programas e atividades similares);
- **aceitáveis** (por especialistas, auditados, legislativo, mídia e público).

- A identificação das informações requeridas são as necessárias para embasar as possíveis constatações.
- Consideremos esta possível constatação: existe irregularidade na dispensação de medicamentos pelo estabelecimento X no âmbito do Programa Farmácia Popular do Brasil.
- São requeridas as seguintes informações:
 - nome e CRM dos médicos que emitiram as receitas;
 - cópias de receitas médicas recebidas pelo estabelecimento denunciado no período de _____ a _____;
 - depoimentos do gerente do estabelecimento, do farmacêutico responsável e dos médicos emitentes.

- Devem ser relacionadas na matriz de coleta **todas as informações** requeridas para responder à questão da auditoria.
- As informações coletadas e analisadas podem vir a ser **evidências** das constatações de auditoria.
- Muitas vezes é recomendável o **uso de mais de um tipo de evidência** para fortalecer as conclusões finais.
- A decisão sobre requerer determinada informação deve considerar os **custos** de sua obtenção e o **valor agregado** para a auditoria.

- As informações requeridas numa auditoria podem vir de diversas fontes:
 - **órgãos auditados;**
 - **pessoas** (gestores, servidores, beneficiários, paciente etc.)
 - **ONGs;**
 - **órgãos de pesquisa;**
 - **documentos** (relatórios, notas fiscais, planilhas de cálculo, prontuários médicos etc.);
 - **sistemas de informação;**
 - **imprensa.**



Escolha da técnica de coleta

- A técnica de coleta indicada vai depender de características da informação requerida, das fontes de informação e de requisitos metodológicos (p.ex. tamanho de amostra).

Fonte	Informação	Técnica de coleta
Estabelecimento comercial	Cópias de receitas médicas	Requisição de documentos
Conselho Regional de Medicina	Confirmação de nome e CRM dos médicos emitentes	Circularização
Gerente do estabelecimento	Depoimento do gerente do estabelecimento	Entrevista

- Requisição de documentos
- Entrevista
- Sondagem
- Grupo focal
- Observação direta
- Inspeção física
- Extração de dados
- Confirmação externa
- Triangulação



- Solicitação ao auditado de documentos que podem conter informações que sirvam para sustentar constatações.
- Procedimento mais usado em auditoria, às vezes confundido com a própria auditoria.
- Deve ser escolhido apenas se for a melhor opção para evidenciação, e não por desconhecimento de outras técnicas.
- Exemplos:
 - Exame de Edital, Prestação de Contas de Convênio, Nota Fiscal.

- O auditor deve verificar:
 - autenticidade dos documentos examinados;
 - validade: se os documentos foram aprovados por pessoas autorizadas;
 - utilidade: se os documentos possuem informações úteis à auditoria.
- O exame dos documentos requisitados deve ser apoiado por papel de trabalho construído pela equipe visando a sistematizar a análise das informações.

Técnica qualitativa de coleta de dados usada para obter informação em profundidade de pessoas que detêm conhecimento sobre o tema de interesse da auditoria.



Vantagens

- Obter informação diretamente dos gestores, especialistas e beneficiários
- Explorar novas ideias não identificadas na fase inicial dos trabalhos
- Aprofundar pontos levantados por outras técnicas de diagnóstico
- Atingir segmentos que não poderiam ser consultados por outros meios, por exemplo, pessoas com pouca instrução formal



Desvantagens

- Podem trazer evidências insuficientes para sustentar constatações
- Podem trazer informação enviesada, caso não sejam tomados cuidados:
 - na condução das entrevistas;
 - na seleção dos entrevistados (representatividade, confiabilidade, credibilidade, imparcialidade).



- **Antes da entrevista, a equipe deve definir:**
 - os objetivos da entrevista
 - a forma de seleção dos entrevistados
 - as informações a obter (elaborar roteiro)
 - os documentos a solicitar
 - as atribuições de cada integrante da equipe (quem pergunta, quem anota, quem observa)
 - local (o que for melhor para o entrevistado)
 - horário (início e término)



Roteiro de entrevista

- Deve ter as principais questões a responder.
- As perguntas devem estimular o entrevistado a falar.
- Recomenda-se iniciar com questionamentos simples, para conquistar a confiança do entrevistado.



Entrevista não é interrogatório!

Características de um BOM entrevistador

- Saber construir boa interação com o entrevistado.
- Ter boa capacidade de comunicação verbal.
- Saber observar, com atenção também à comunicação não verbal.
- Saber perguntar.
- Saber ouvir atentamente.
- Ser disciplinado.
- Ser discreto.
- Ter “jogo de cintura”.



Esquemáticação de linguagem corporal

Fonte: WEIL e TOMPAKOW. *O corpo fala*. 1993

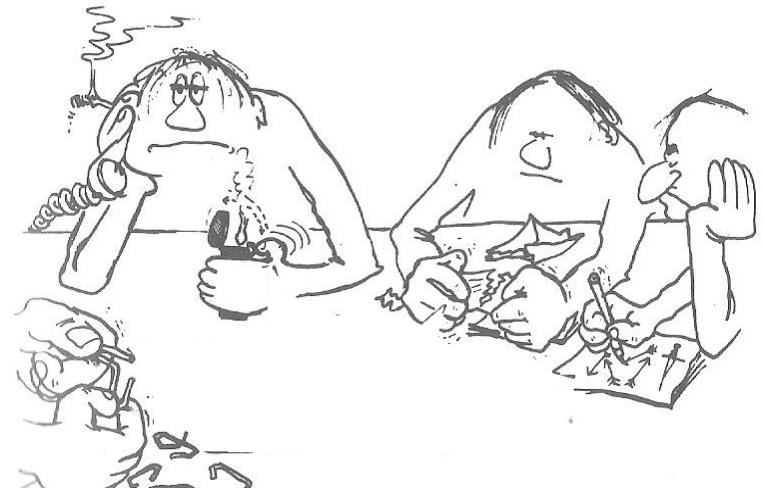
Características de um MAU entrevistador

- Ir para a entrevista despreparado.
- Criar situações constrangedoras.
- Entrar em conflito com o entrevistado.
- Monopolizar a conversação.
- Permanecer numa atitude passiva.
- Interromper o entrevistado a toda hora.
- Completar a frase do entrevistado.
- Distrair o entrevistado com hábitos repetitivos, como bater dedos na mesa.



Características de um MAU entrevistador

- Aumentar desproporcionalmente a importância de um acontecimento.
- Pensar na pergunta seguinte enquanto o entrevistado responde a pergunta formulada.
- Ler os documentos entregues pelo entrevistado, enquanto o interlocutor fala.
- Atender o celular durante a entrevista.



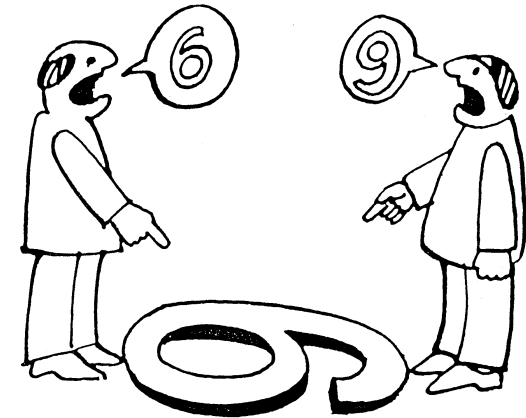
Atitudes que podem distrair o entrevistado

Fonte: WEIL e TOMPAKOW. O corpo fala. 1993

Viés do entrevistador

O entrevistador deve evitar o viés do entrevistador, que significa:

- concentrar-se apenas em informações que confirmam noções anteriores, preconceitos ou hipóteses pré-assumidas;
- desconsiderar evidências inconsistentes com conclusões iniciais, sem aprofundar a investigação;
- basear-se demais em opiniões de certos grupos.



Definição

- Consiste na aplicação de **questionários padronizados** para obter informações de forma padronizada sobre um grande número de unidades de pesquisa.
- O que distingue a aplicação de questionários das entrevistas é que os pesquisadores, mesmo pessoalmente, não podem ajustá-los ou adicionar perguntas durante o processo de aplicação.



Tipos de perguntas

Perguntas abertas

- pedem respostas discursivas
- a pergunta vem acompanhada de um espaço que pode ser usado livremente pelo respondente

Perguntas fechadas

- pedem respostas objetivas, em que o respondente deve escolher entre uma lista limitada de opções de resposta

Perguntas abertas e fechadas possuem, cada tipo, suas potencialidades e limitações.

Perguntas abertas

Potencialidades

- permite que o pesquisado use suas próprias palavras, o que pode agregar informação não prevista;
- apropriada para explorar diversidade de ideias e de opiniões;
- pode ser analisada por meio de criação de categorias e posterior codificação;
- exige menor tempo de elaboração.

Perguntas abertas

Limitações

- trabalhosa para responder;
- a resposta pode não representar bem o pensamento do pesquisado, no caso de baixo nível de escolaridade;
- o processo de codificação e análise dá margem à introdução de viés por parte do pesquisador;
- demanda análise trabalhosa.

Perguntas fechadas

Potencialidades

- mais apropriada para colher fatos e dados numéricos;
- permite utilizar ampla variedade de técnicas de análise quantitativa de dados;
- fácil de responder;
- demanda uma análise menos trabalhosa do que a requerida em perguntas abertas.

Limitações

- restringe as respostas às formulações do elaborador do questionário;
- exige maior tempo de elaboração para evitar vieses, mal entendidos e reducionismo.

Teste-piloto

Permite determinar se:

- as questões são pertinentes;
- as questões foram redigidas corretamente;
- faltam questões;
- a entrevista pode ser conduzida da maneira proposta;
- o entrevistado tem o conhecimento necessário para responder as questões;
- as respostas são válidas.

Para que se usam questionários em auditorias?



- Colher opiniões das partes interessadas
- Colher dados para testar a confiabilidade dos já disponíveis
- Caracterizar unidades pesquisadas (p.ex.: UPAs)

Vantagens

- Obtenção de dados uniformes de grande quantidade de elementos pesquisados.
- Generalização para a população a partir de uma amostra.
- Exame de situações que envolvam muitos órgãos e entidades.



Desvantagens

- Longa duração das pesquisas.
- Reflete o ponto de vista de quem elaborou as perguntas.
- Requer conhecimentos em áreas específicas, tais como técnicas de amostragem, elaboração de questionários e tratamento estatístico de dados.



De que maneira podemos realizar uma sondagem?

- via contato pessoal
- por telefone
- via postal
- por meio eletrônico

Grupo focal

- Técnica usada em pesquisa qualitativa para descobrir as percepções de um determinado grupo sobre tema de interesse e questões relevantes.
- Pequenos grupos de pessoas (5 a 10) se reúnem em lugar previamente definido, na forma de sessões, seguindo um guia elaborado por um facilitador e alguns assistentes, para discutir conceitos ou avaliar problemas.
- O resultado depende das interações e discussões ocorridas entre participantes e da participação ativa do moderador na condução das interações e discussões.



Que informação se obtém de um grupo focal?

- Valores e opiniões de partes interessadas sobre os processos ou sobre as atividades ligadas ao objeto da auditoria.
- Detalhes sobre a implementação e os impactos de programas governamentais com base nas perspectivas dos beneficiários e de outros atores envolvidos no programa.

- Conhecimento para o desenvolvimento de outros instrumentos de coleta de dados, como questionários e roteiros de observação.
- Razões pouco claras sobre um programa ou uma ação que apresentam baixo desempenho.
- Informações sobre qualidade dos serviços e identificação de boas práticas.
- Informações de pessoas que não se sentem à vontade para tratar do tema em entrevista.

Observação direta

- Técnica de coleta de dados que usa os sentidos para compreender determinados aspectos da realidade.
- Não é apenas ver e ouvir, mas também examinar fatos ou fenômenos.
- Em auditorias operacionais, é um método de coleta de informação contextualizada sobre a forma de funcionamento do objeto auditado.



Exemplo de atendimento hospitalar.

Fonte: TCU. Auditoria na Política Nacional de Atenção Oncológica.

Vantagens

- Compreensão do contexto no qual se desenvolvem as atividades.
- Percepção de aspectos que escapam aos participantes, rotineiramente envolvidos com as atividades auditadas.
- Observação de fatos sem interveniência de terceiros.
- Obtenção das informações no momento em que ocorrem.
- Captação de tema delicado ou embaraçoso sobre o qual os participantes não desejam falar em entrevista.
- Possibilidade de obter impressões que extrapolam o que é possível registrar .
- Padronização das observações e comparabilidade de observações de diferentes integrantes da equipe de auditoria.

Limitações



- A presença do observador no ambiente em estudo pode alterar o comportamento do indivíduo e levar a um resultado distorcido da realidade observada.
- O custo da aplicação da técnica pode ser alto.
- Os processos ou atividades observados devem ser representativos do objeto auditado.

- Filmagens
- Gravações sonoras
- Registros de declarações de usuários
- Imagens / Fotos



Não dispensam a descrição detalhada das observações !

Tipos de observação direta

Identificada

- Quando necessária relação de confiança para minimizar interferências no ambiente.

Não identificada

- Quando a presença do observador não afeta as observações.
- Evitar se passar por usuário disfarçado.

Sistemática

- Uso de plano de observação.
- Requer conhecimento prévio dos aspectos significativos da atividade observada.

Assistemática

- Observação livre, geralmente em visitas exploratórias.
- Informações podem ou não ser registradas.

Observação direta requer

Preparação específica

- elaboração prévia de roteiro
- técnicas de anotação de campo
- capacidade de concentração
- percepção seletiva

Observador treinado, para assegurar:

- exatidão
- validade
- confiabilidade das informações coletadas



- Selecionar atividades/fenômenos relevantes
 - identificar tarefas e subtarefas

Vacinação pela equipe de enfermagem

exemplo

Armazenamento das vacinas

Interação com as mães

Preparação da vacina

- preparação da dose recomendada
- uso de material descartável

Garantias de qualidade

- Elaborar roteiro
 - permite padronizar o processo de observação
 - uso de respostas sim/não e de lista de opções
- Selecionar localidades relevantes
 - evitar caso único
 - definir critério de escolha
 - consultar especialistas
 - ordenar do melhor para o pior desempenho e escolher por amostragem

Garantias de qualidade

- Definir o período de aplicação da técnica
 - considerar momento adequado para fazer as observações do fenômeno selecionado
- Registrar observações de forma discreta
- Confirmar registros feitos pela dupla



Quando a observação de uma situação física for **decisiva para alcançar** os objetivos da auditoria, ela deverá ser **confirmada** por meio da observação de dois ou mais auditores e, se possível, por representante do órgão auditado.

Possíveis usos

- Localização de bens (desaparecidos, inexistentes, estoques, obras)
- Identificação de servidores ou contratados fantasmas
- Bens danificados
- Existência de empresas contratadas



Inspeção física

- situações estáticas (equipamentos, instalações e infraestrutura em geral).
- Pode revelar estado de conservação, existência de bens.

Observação direta

- situações dinâmicas (prestação de serviços, execução de processos).
- Pode revelar equipes com baixo desempenho, formas inadequadas de atendimento ao público, rotinas de trabalho ineficientes.

- Consiste na extração de dados úteis aos propósitos da auditoria de sistemas de informação.
- Normalmente os dados extraídos prestam-se a análises quantitativas.
- Os dados extraídos devem ser exportados para planilhas eletrônicas ou softwares estatísticos que possam facilitar a manipulação e a análise dos dados.



Conceito

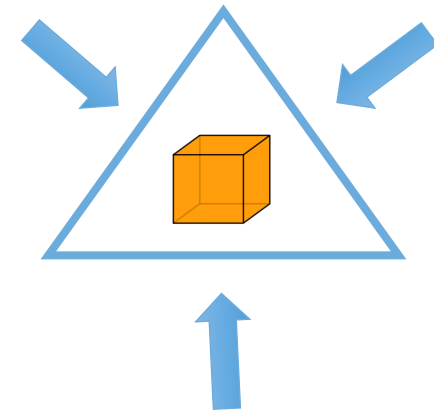
- Confirmação, junto a terceiros, de fatos apresentados pela entidade auditada.
- Também conhecida como circularização.

Exemplos:

- Confirmação do pagamento a fornecedores
- Cartas p/ confirmação de saldos em bancos
- Se a escola recebeu merenda escolar
- Se licitantes mencionados foram realmente convidados
- Carta SUS

Conceito

- Uso de diferentes métodos de pesquisa e/ou de coleta de dados para estudar a mesma questão, com o objetivo de fortalecer as conclusões finais.
- Fortalece, aumenta e corrobora a consistência das evidências.

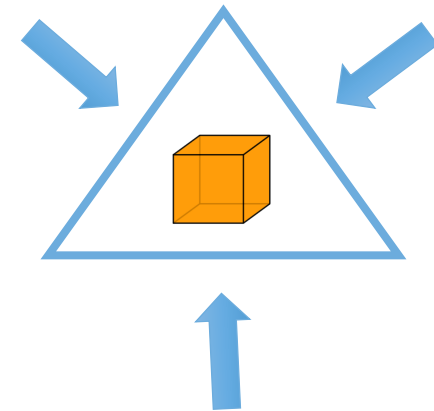


Exemplo

Comparação de dados contidos em documentos com aqueles obtidos em entrevistas.

Possibilidades

- coletar dados de diferentes fontes sobre a mesma questão;
- empregar diferentes entrevistadores e pesquisadores de campo para evitar vieses na coleta de dados;
- usar múltiplos métodos de pesquisa.



A correta **escolha da técnica** de coleta de dados a ser utilizada na auditoria depende da experiência da equipe e deve ocorrer na fase de planejamento do trabalho.



A correta **aplicação da técnica** apropriada é fundamental para assegurar dados fidedignos e relevantes para os propósitos da auditoria.

- Procedimentos de análise consistem em como os dados são organizados, relacionados e interpretados com o objetivo de proporcionar resposta às questões de auditoria.
- Envolvem técnicas de análise qualitativa e quantitativa.

Abordagem
Quantitativa

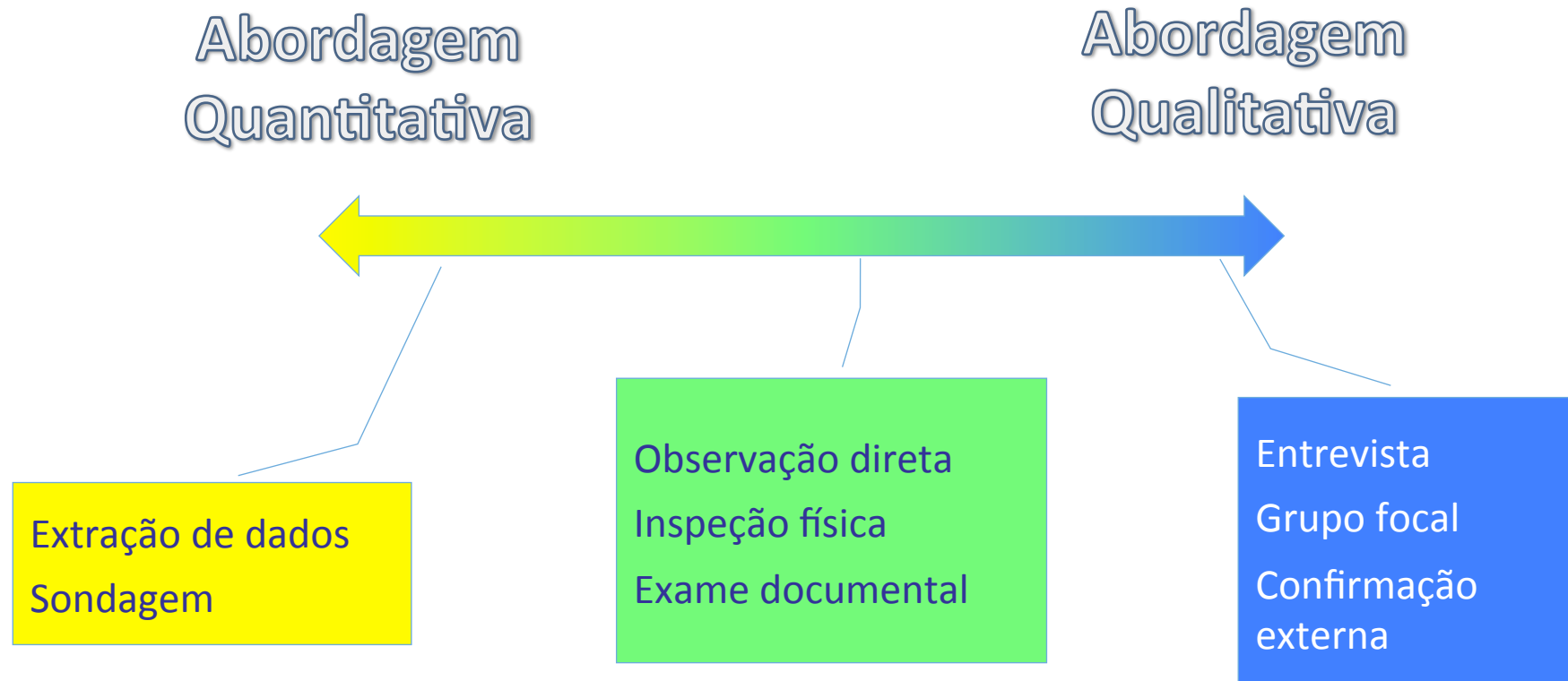
Abordagem
Qualitativa



Útil para quantificar e comparar dados, fatos ou opiniões relacionados ao objeto da auditoria.

Auxilia na compreensão de significados, experiências e pontos de vista das pessoas envolvidas.

Escolha do procedimentos de análise de dados



- A figura indica o **uso mais frequente** dos métodos de coleta de dados.
- Os métodos indicados em verde tanto se prestam a análises quantitativas, visando descrever a situação com uso de Estatística, quanto qualitativas, com intuito de explorar e conhecer aspectos de interesse da situação.

Escolha do procedimentos de análise de dados

- A decisão sobre a abordagem para lidar com dados depende da natureza desse dado e do que se pretende conhecer com base nesse dado.
- **Exemplo 1:** Conhecer a diversidade de opiniões de beneficiários sobre um determinado serviço de saúde.
 - Técnica de coleta: entrevista ou grupo focal.
 - Procedimento de análise: identificar e classificar em categorias as opiniões manifestadas.

Escolha do procedimentos de análise de dados

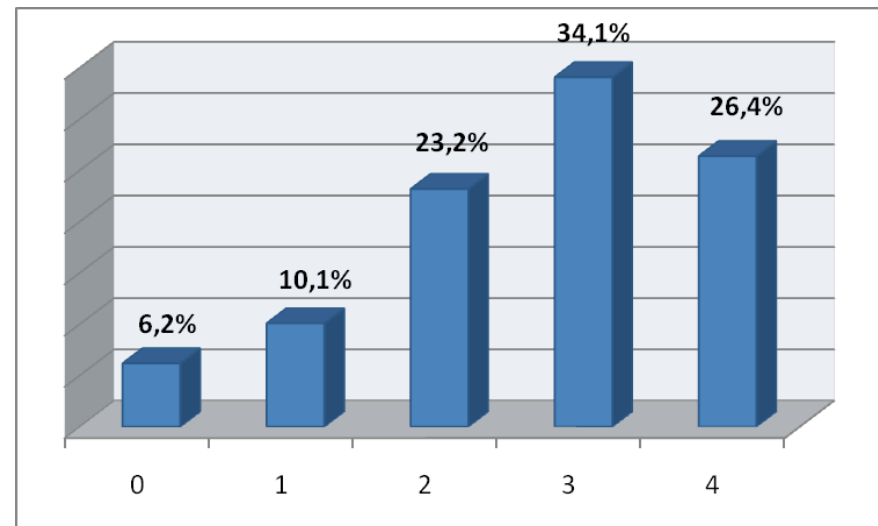
- **Exemplo 2:** Avaliar a satisfação de beneficiários relativa a um determinado serviço de saúde.
 - Técnica de coleta: sondagem utilizando questionário com níveis de satisfação e motivos de satisfação/insatisfação.
 - Procedimento de análise: calcular o percentual de avaliações em cada nível de satisfação, calcular o nível médio de satisfação e identificar os motivos mais frequentes para satisfação e insatisfação com o serviço.

Escolha do procedimentos de análise de dados

- **Exemplo 3:** Identificar a regularidade de contratos assinados pela Secretaria Municipal de Saúde de Amendoeiras.
 - Técnica de coleta: requisição de amostra de contratos celebrados no período.
 - Procedimento de análise: verificar se os contratos cumprem os requisitos legais e normativos, classificá-los como conformes ou não conformes, quantificar a frequência das razões de não conformidade.

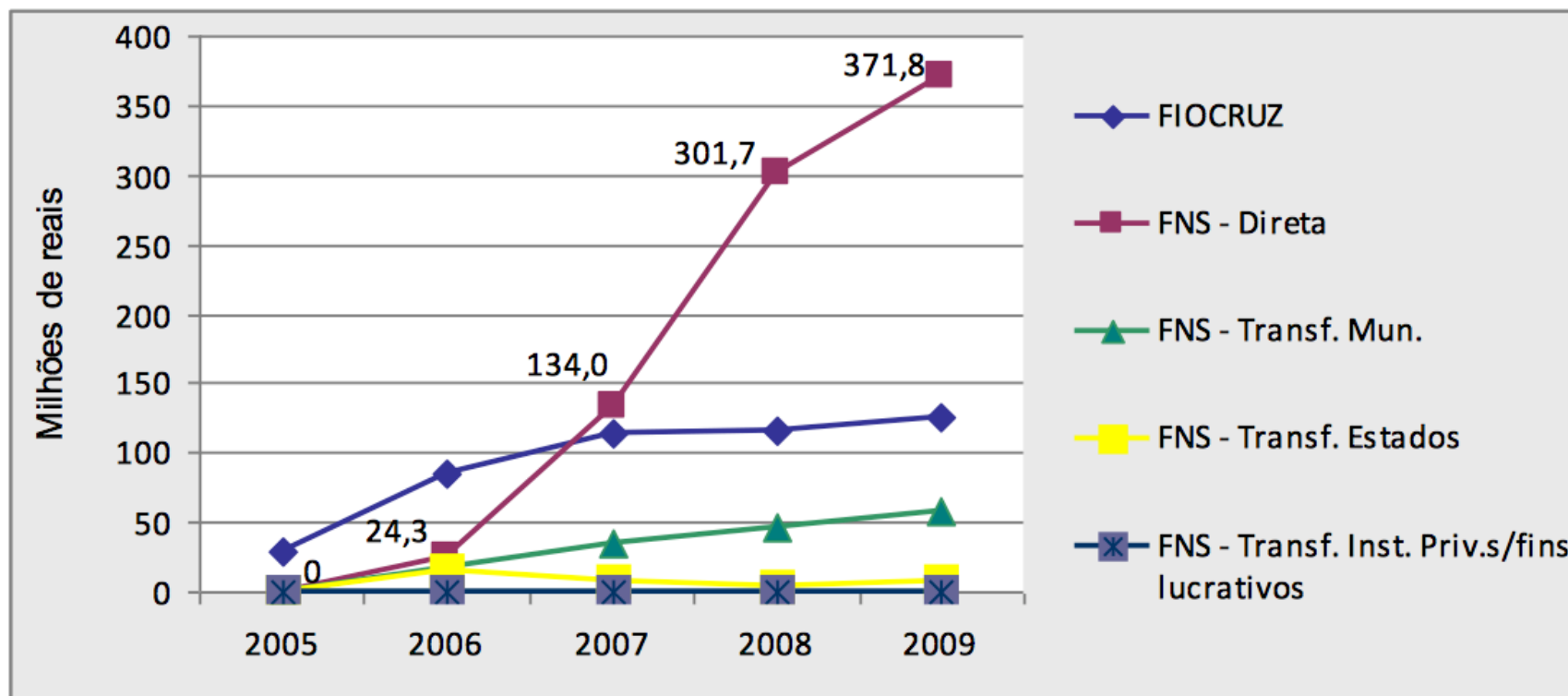
- Por meio do uso de gráficos (histograma, gráfico de dispersão), pode-se sintetizar informações e revelar tendências, regularidades, descontinuidades, desempenhos extremos (bons e ruins), desigualdades na distribuição de bens e serviços públicos.

Estadiamento do câncer no momento do diagnóstico no Brasil em 2010.



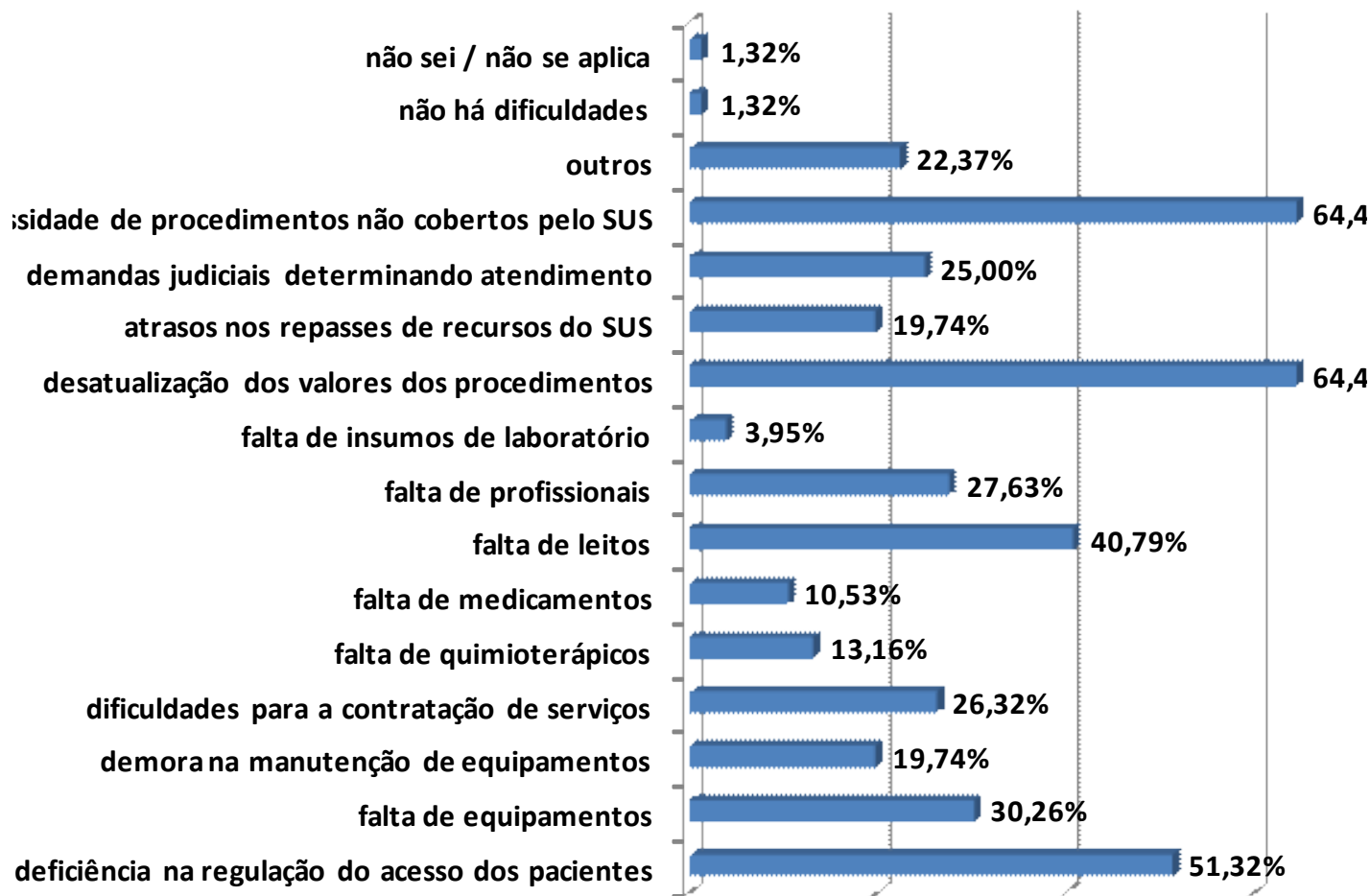
Fonte: TCU. Auditoria na Política de Atenção Oncológica. 2011.

Execução orçamentária do Programa Farmácia Popular do Brasil



Fonte: TCU. Auditoria Operacional no Programa Farmácia Popular. 2009.

Assinale os fatores que têm dificultado a prestação da assistência oncológica por parte desse estabelecimento para os pacientes com câncer atendidos pelo SUS:



- Equipe deve especificar as limitações inerentes à estratégia metodológica adotada, às características das informações que se pretende coletar e às condições operacionais de realização dos trabalhos.
- Quanto à **estratégia metodológica**, deve-se considerar que não há estratégia ótima ou ideal, mas apenas aquela que, dadas as circunstâncias, melhor se adapta à questão que se pretende investigar.
- Quanto às **informações** que se pretende utilizar na análise, é importante mencionar que tipo de dificuldade espera-se encontrar, tanto em relação ao acesso aos dados, como em relação à sua qualidade e confiabilidade.

Sessão 3.4

Validação das matrizes de coleta e de análise de informações

Ao final da sessão, os participantes serão capazes de avaliar a consistência das matrizes de coleta e de análise e informações de uma auditoria e de propor ajustes.

Validação das matrizes de coleta e de análise de informações

A validação é feita em duas etapas fundamentais:

1. Revisão pela equipe
2. Revisão pelo supervisor

No caso de auditorias mais complexas, notadamente auditorias de desempenho, recomenda-se utilizar *painel de referência*.



Aspectos a serem considerados na **revisão de cada questão de auditoria**:

- **Todas** as informações requeridas estão previstas na matriz?
 - Se a equipe conseguir todas as informações previstas, elas serão suficientes para descrever de maneira inequívoca a situação encontrada e o critério?
- A equipe sabe exatamente onde e como obter cada informação?
- A equipe está ciente das limitações e dos riscos envolvidos na coleta das informações?
- A obtenção das informações é factível pela equipe, com os recursos e tempo disponíveis?
- A equipe sabe como cada informação obtida será usada na construção da constatação?

Aspectos a serem considerados na **revisão do conjunto de questões de auditoria**:

- Haverá tempo suficiente para coletar as informações de todas as questões e fazer as necessárias análises? Caso contrário, quais questões são mais urgentes e/ou relevantes?

Um escopo muito amplo, ou um grande número de questões de auditoria pode comprometer a qualidade das constatações: os recursos são sempre limitados!

- O supervisor examinará os aspectos revisados pela equipe, procurando verificar se a auditoria planejada nas matrizes apresenta coerência lógica e é factível dentro do prazo previsto.
 - As questões, quando respondidas, permitem alcançar o objetivo da auditoria?
 - As informações requeridas são suficientes para responder as questões? As fontes de informação estão corretas?
 - Os procedimentos de coleta são adequados segundo o tipo de informação?
 - Os procedimentos de análise são suficientes para conduzir às constatações?
 - As possíveis constatações são compatíveis com as questões de auditoria?

- O supervisor deve fazer o papel de cético, questionando a equipe de modo a ser convencido da qualidade do planejamento.

Em síntese, o supervisor irá avaliar se o desenho da auditoria, conforme consta das matrizes de coleta e de análise, permite ter razoável segurança de que serão obtidas evidências suficientes e apropriadas para responder as questões de auditoria.

- Formato de seminário ou oficina de trabalho
- Objetivo:
 - Colher opinião de especialistas, gestores e demais atores sociais para explorar diferentes posições
 - Contribuir para focar a auditoria e construir critérios de auditoria
- Potencialidades:
 - Mecanismo barato e rápido para ouvir especialistas
 - A dinâmica pode revelar fatos e interpretações
 - Auxilia a equipe a sustentar ou alterar suas premissas e decisões
- Limitações:
 - **Risco de viés** → **seleção cuidadosa e boa condução**
 - Logística (conciliar agendas, passagens, diárias)

- Painel de referência ferramenta de controle de qualidade:
 - conferir a relevância das questões de auditoria;
 - verificar o rigor do método proposto;
 - colher variado conjunto de opiniões especializadas e independentes sobre o projeto de auditoria.

O mais importante no painel de referência sobre as matrizes de coleta e de análise de informações é verificar se o foco dos exames recai sobre as questões mais relevantes e se o método proposto é suficiente para chegar às conclusões pretendidas.

Participação dos gestores em painel de referência

Aspectos favoráveis:

- Conhecimento dos detalhes do programa/política;
- Experiência e sensibilidade das dificuldades de implantação;
- As vezes podem ser os únicos especialistas disponíveis.

Aspectos desfavoráveis:

- Podem inibir os outros participantes, sobretudo no caso de beneficiários ou terceiros que possuam alguma relação de dependência com o órgão gestor;
- Podem monopolizar a discussão, empobrecendo o resultado;
- Podem direcionar a abordagem evitando aspectos desfavoráveis à gestão.

Solução possível:

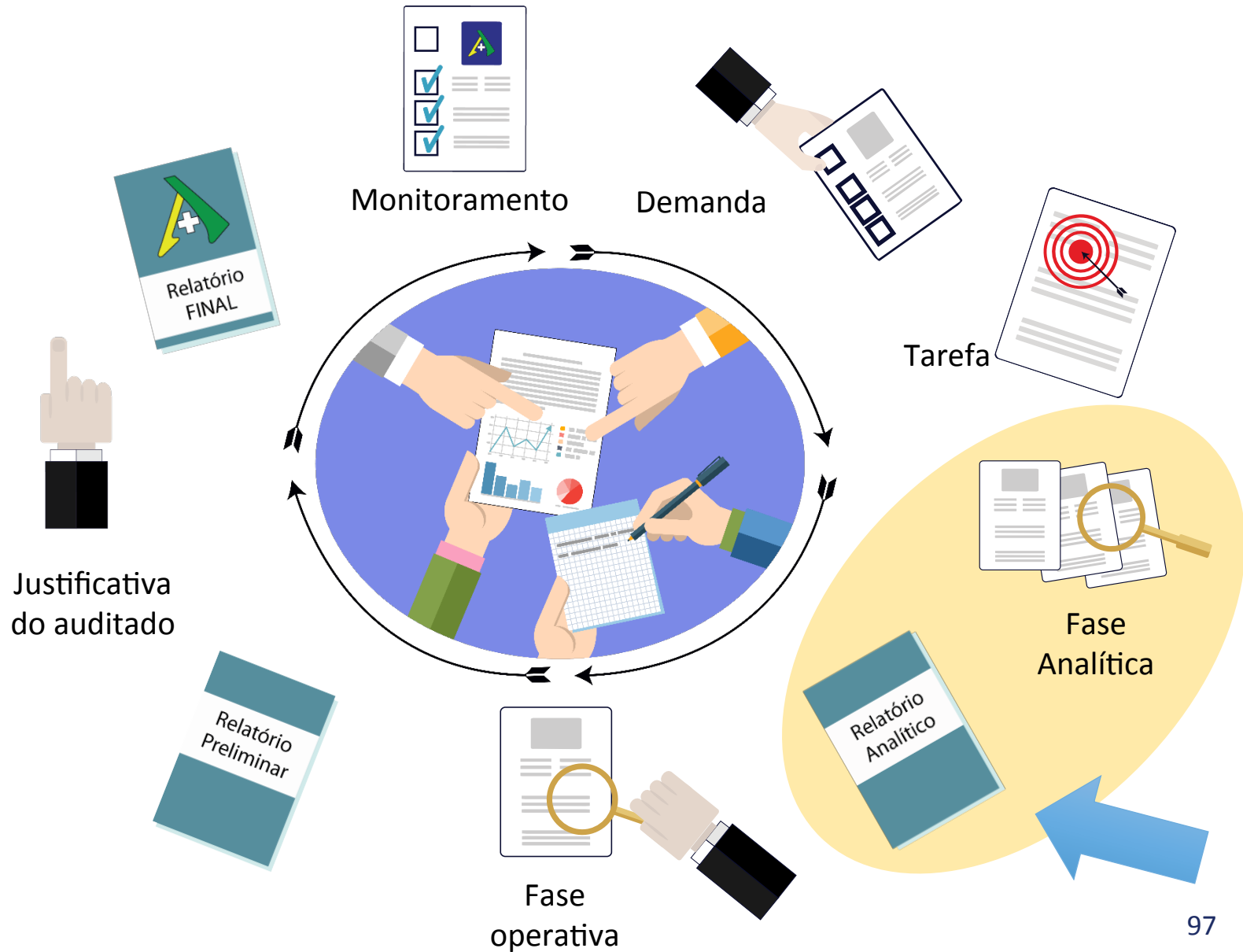
- Apresentação ao gestor em separado visando obter seu comprometimento com o objetivo e a condução da auditoria.

Sessão 3.5

Relatório analítico

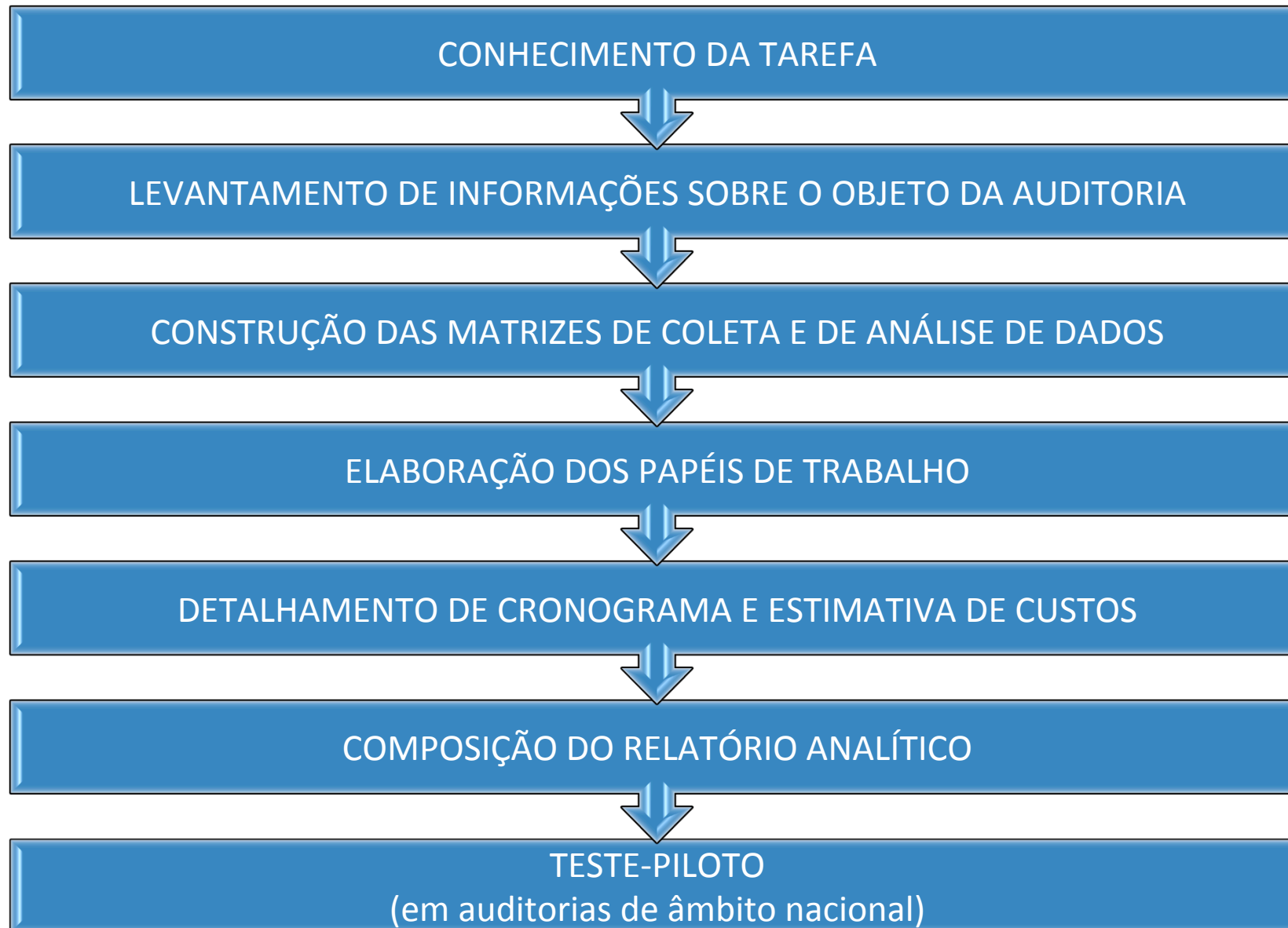
Ao final da sessão, os participantes deverão ser capazes de sintetizar, no relatório analítico, informações e papéis de trabalho necessários à realização da auditoria.

Ciclo de Auditoria: Fase Analítica



- A fase analítica gera um produto principal e um resultado:
 - **Relatório analítico:** produto tangível, composto por um agregado de outros produtos, que se presta a orientar e a apoiar o trabalho de campo.
 - Resultado: **maior conhecimento da equipe** sobre o objeto auditado e a estratégia de auditoria a ser utilizada.
- Esse resultado só é alcançado quando a equipe se dedica a produzir o relatório analítico seguindo as etapas listadas na tela seguinte.

Etapas da Fase Analítica



V
A
L
I
D
A
Ç
Ã
O

Composição do relatório analítico

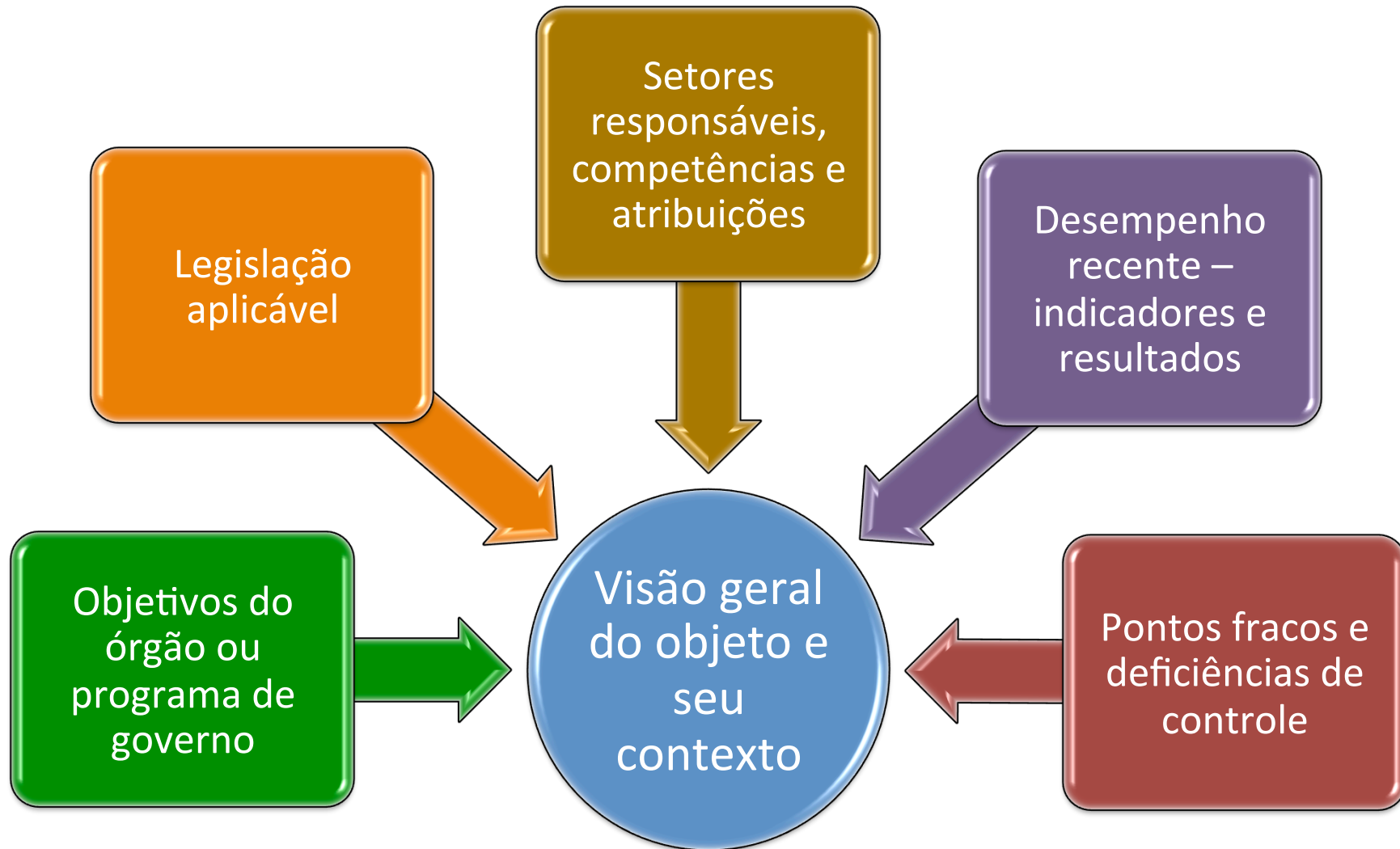


Relatório analítico é o **agregado dos seguintes produtos** gerados durante a fase analítica:

- visão geral do objeto e do problema de auditoria
- matrizes de coleta e de análise de informações validadas
- papéis de trabalho desenhados e testados
- cronograma detalhado da fase operativa com indicação de responsáveis pela aplicação dos procedimentos de auditoria previstos
- estimativa de custos com diárias, passagens e outras despesas

- A construção da visão geral apoia-se no **levantamento de informações** sobre o objeto de auditoria.
- A visão geral é apresentada na forma de um **texto sucinto** que permite compreender o objeto e seu contexto, com ênfase no problema de auditoria.
- A elaboração da visão geral na fase analítica, além de permitir à equipe conhecer melhor o que vai ser auditado, gera o texto que será **incorporado ao relatório final**.

Visão geral do objeto da auditoria



Matrizes de coleta e de análise de informações



- As matrizes indicam a estratégia metodológica que a equipe elegeu para realizar a auditoria.
- Apresentadas imediatamente após a visão geral do objeto, as matrizes permitem ao leitor fazer a conexão entre o que será auditado, o que motivou a auditoria e como ela será realizada.

Fonte	Informações requeridas	Procedimentos de coleta
Datasus (Sistema SIA/SUS)	Dados das Apacs referentes aos tratamentos de radioterapia e quimioterapia de 2010: (i1) datas de diagnóstico e de início de tratamento; (i2) estadiamento da doença.	Extração de dados.
INCA (SisRHC)	Dados do Registro Hospitalar de Câncer: (i3) datas de diagnóstico e de início de tratamento; (i4) estadiamento da doença.	Requisição de informações.
Pacientes em tratamento	(i5) Percepção de pacientes sobre tempestividade e dificuldades de acesso ao atendimento.	Entrevista com amostra de pacientes em tratamento nos hospitais visitados.

Limitações: 1) Inconsistência e desatualização de dados mantidos nos sistemas SisRHC e SIA/SUS; 2) Impossibilidade de se fazer uma amostra aleatória de pacientes.

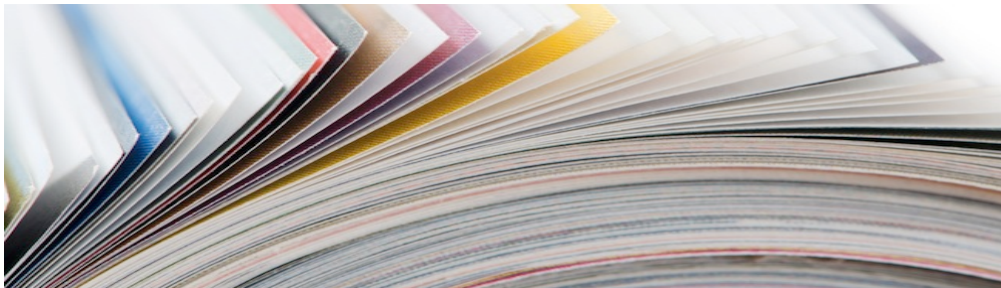
Procedimentos de análise	Critérios	Possíveis constatações	Questões de auditoria
Análise quantitativa dos lapsos temporais entre o diagnóstico e o início dos tratamentos (i1; i3) e do estadiamento dos tumores no diagnóstico (i2; i4). Análise qualitativa das percepções de pacientes sobre a tempestividade de atendimento (i5). Triangulação dos dados quantitativos de tempestividade com as percepções dos pacientes.	O paciente com neoplasia maligna tem direito de se submeter ao primeiro tratamento no SUS em até 60 dias contados do diagnóstico em laudo patológico (Lei 12.732/2012, art. 2º).	O diagnóstico e o início do tratamento não têm sido tempestivos.	A estrutura da rede de atenção oncológica tem possibilitado aos doentes de câncer acesso tempestivo e equitativo ao diagnóstico e ao tratamento?

- Os dados e informações obtidos ou produzidos durante a auditoria devem ser organizados e documentados em **papéis de trabalho**.
- Papel de trabalho é todo **documento relevante coletado ou gerado** pela equipe de auditoria.
- Papéis de trabalho podem ser preparados pelo auditor, pelo auditado ou por terceiros.
- Os papéis de trabalho constituem a documentação que evidencia o trabalho desenvolvido pelo auditor em todas as fases da auditoria.

Sair a campo com papéis desenhados agiliza a coleta de informações.

Recomenda-se documentar:

- objetivo, escopo, cronograma e metodologia do trabalho;
- matrizes de coleta e de análise de informações;
- instrumentos de coleta de dados;
- resultados das técnicas de diagnóstico aplicadas;
- resultados de questionários, entrevistas, inspeções físicas e exames documentais realizados;
- resultados de análises estatísticas e de banco de dados;
- matriz de constatações;
- análise da justificativa do auditado.



Fase analítica

- Comunicado de auditoria (CA) com lista de documentos a solicitar
- relação de falhas e irregularidades detectadas anteriormente
- identificação de programas e projetos
- avaliação de controles internos
- agenda de unidades a visitar e lista de telefones úteis
- roteiro de entrevista
- questionário para sondagem
- matrizes de coleta e de análise de informações
- cronograma previsto para a fase operativa

Fase operativa

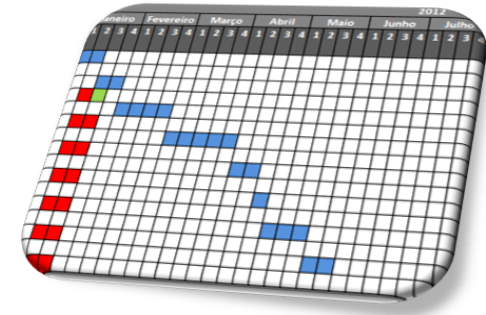
- cópias de contratos examinados
- vídeos, fotografias, registros em áudio
- demonstrativos de despesas
- extratos de entrevista
- análise de conteúdo de conjunto de entrevistas
- planilha com respostas obtidas em sondagem
- análise das respostas de sondagem
- formulários de inspeção física preenchidos
- matriz de constatações

- Completos e detalhados o suficiente para que um auditor experiente que não tenha participado da auditoria possa, com base na documentação, compreender os procedimentos adotados, as evidências obtidas, as constatações e as conclusões alcançadas.

Projeto de papéis de trabalho para coleta de informações

- Papéis de trabalho destinados a coletar informações devem ser projetados partindo-se da finalidade a que se destina.
- A finalidade do instrumento de coleta de dados que deve ser projetado pode ser verificada observando-se a matriz de coleta de dados, que sinaliza a informação a obter, bem como o uso previsto na matriz de análise de informações.
- A maneira como o instrumento é desenhado e aplicado afeta a qualidade da informação obtida.
 - p.ex.: uma pergunta ambígua numa entrevista pode ser interpretada de diversas formas, gerando respostas inconsistentes.

- O cronograma, além de indicar prazos para as atividades, cumpre a função de indicar a melhor sequência para realização das atividades durante a fase operativa.
- Ao listar as atividades, deve-se indicar o membro da equipe responsável por executar cada uma delas e se haverá outro membro prestando apoio.
- O cronograma é tanto mais importante quanto mais complexa e longa for a auditoria.
- Contudo, mesmo auditorias com fases operativas reduzidas (menos de duas semanas) podem se beneficiar de um cronograma simplificado.



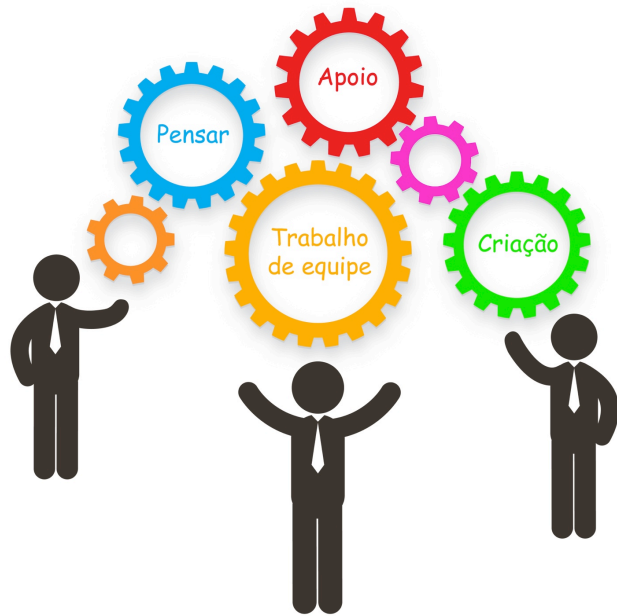
Cronograma de auditoria - exemplo

Auditoria: Operação da UPA 24h no Município de Abelhas.

Tarefa	Responsável	Colaborador	Data	Local
Receber documentos solicitados pelo CA nº 2	João		26/10/15	SMS
Entrevistar Secretário Municipal de Saúde	João	Carlos Augusto	26/10/15	SMS
Entrevistar coordenador da UPA 24h	Ana Maria	Janaína	26/10/15	UPA de Abelhas
Realizar observação direta da recepção de pacientes	Janaína	João	27/10/15	UPA de Abelhas
Realizar sondagem com pacientes	Carlos Augusto	Ana Maria	27/10/15	UPA de Abelhas
Inspecionar instalações	João	Janaína	28/10/15	UPA de Abelhas
Examinar demonstrativo de despesas da UPA	Carlos Augusto		28/10/15	

- A estimativa de custos é importante pois representa um fator de restrição à realização da auditoria.
- Se o custo for maior do que a disponibilidade de recursos, deve-se rever o escopo do trabalho, reduzindo-se, por exemplo, o número de localidades visitadas.
- A disponibilidade reduzida de recursos pode reduzir o escopo a ponto de a equipe não conseguir atender à demanda e à respectiva tarefa.
- O supervisor deve, portanto, tomar sua decisão buscando equilibrar prazo, custo e escopo da auditoria.

- Não tem sentido encarar a elaboração do relatório analítico como uma tarefa pró-forma, que deve ser cumprida como obrigação anterior ao início dos trabalhos de campo.



O investimento de tempo e de labor criativo na construção do relatório analítico tem ótimo retorno na forma de agilidade e qualidade na fase operativa e na elaboração do relatório final.