



**ESTRATÉGIA PARA O
FORTALECIMENTO DA
AUDITORIA
FINANCEIRA NO TCU**

ALERTA

Para melhor compreensão do presente relatório, recomenda-se que seja lido em conjunto com o relatório intitulado: “Boas Práticas Internacionais de Auditoria Financeira no Setor Público: Comparação entre TCU e outras Entidades de Fiscalização Superior”.

Autor: David John Keaney

Relatório elaborado em cumprimento ao Contrato nº 15/2013, firmado com o Tribunal de Contas da União, com o objetivo de elaborar uma estratégia e um plano de ação para redução de lacunas entre a auditoria realizada pelo TCU sobre o Balanço Geral da União e boas práticas internacionais.

O relatório se refere ao Produto 4 previsto no Termo de Referência nº 01/2013, anexo ao Contrato nº 15/2013.

O conteúdo desse relatório é de exclusiva responsabilidade do autor, não refletindo, portanto, a opinião do Tribunal de Contas da União.

Este relatório é para uso interno do Tribunal de Contas da União e não tem qualquer outro uso, conforme exigido pelas cláusulas sexta, item 3, e décima quarta, item 1, do Contrato nº 15/2013.

Brasília, 11 de dezembro de 2013.

CONTEÚDO

Sumário Executivo	7
Estratégia atual do TCU	13
Estratégia de Fortalecimento da Auditoria Financeira	17
Plano de Ação	23
Conclusões.....	45

SUMÁRIO EXECUTIVO



O Tribunal de Contas da União é a instituição competente e com a independência necessária para fornecer confiança à sociedade brasileira sobre como os recursos públicos estão sendo gerenciados

O TCU possui amplo mandato constitucional e legal para fiscalizar a gestão dos recursos públicos federais. Este mandato inclui a auditoria de natureza contábil e patrimonial, mais conhecida internacionalmente por auditoria financeira. O principal requisito para a realização de auditorias financeiras é a independência entre o auditor e o auditado. O TCU é uma instituição centenária e com prestígio social e salvaguardas jurídicas que fornecem a ele um alto nível de independência em relação ao Governo Federal. Diante dessas considerações, o TCU tem as condições necessárias para estabelecer uma função de auditoria financeira com alto impacto para a sociedade brasileira, fomentando a transparência das finanças públicas e fornecendo segurança e confiança aos usuários das informações financeiras do Governo Federal.

A função auditoria financeira no TCU situa-se em um estágio menos avançado em comparação com outras Entidades de Fiscalização Superior (EFS).

Por natureza, o modelo de fiscalização governamental institucionalizado sob a forma “Tribunal de Contas” possui menor tradição na função auditoria financeira. A pesquisa com 18 EFS de países desenvolvidos demonstrou que o modelo Auditoria Geral tem maior tradição em auditoria financeira. Entretanto, os sete Tribunais de Contas que responderam à pesquisa possuem uma função auditoria financeira mais forte que a do TCU. Essa força se materializa na quantidade de auditores financeiros e de relatórios de auditoria financeira, além de outros elementos. Em síntese, para fortalecer a auditoria financeira, o TCU deve aumentar a quantidade de auditores e de relatórios de auditoria financeira. Paralelamente, o Tribunal também deve estabelecer mecanismos de garantia da qualidade dessas auditorias e de monitoramento de impacto.

Porém, a força institucional do Tribunal e a sua capacidade operacional e tecnológica podem permitir um salto rápido para a aproximação às boas práticas internacionais.

O TCU possui centenas de trabalhos de auditoria de conformidade e de desempenho, muitos deles com intersecções relevantes com a auditoria financeira. Os investimentos já realizados na função de auditoria financeira e os investimentos previstos podem permitir que o TCU consiga em menos de quatro ou cinco anos um novo patamar de qualidade de sua função auditoria financeira. As condições para essa aproximação às boas práticas internacionais dependerão da capacidade de gestão da mudança e da continuidade do projeto de fortalecimento da auditoria financeira.

A estratégia para o fortalecimento da auditoria financeira no TCU envolve pelo menos quatro elementos fundamentais: 1) mandato e objetivos; 2) recursos e organização; 3) métodos e procedimentos; e, 4) relatórios e impactos.

A estratégia proposta abrange três recomendações para cada um desses elementos, totalizando doze recomendações, que, por sua vez, foram detalhadas em trinta e quatro ações de fortalecimento. Em síntese, o Tribunal possui amplo mandato para a função auditoria financeira, porém, em razão da quantidade e variedade de mandatos constitucionais e legais, seria importante esclarecer o mandato para a auditoria financeira no Regimento Interno. Quanto a recursos e organização, a estrutura atualmente existente para auditoria financeira é extremamente reduzida e insuficiente para uma produção mínima de auditorias financeiras no padrão internacional. Em relação a métodos e procedimentos, há atualmente um grupo elaborando um Manual de Auditoria Financeira. A complementação dessa iniciativa com soluções de TI impulsionaria o processo de incorporação de novas práticas de auditoria financeira. Por último, o grande desafio da dimensão “relatórios e impactos” está na comunicação dos resultados da auditoria financeira. Nos países desenvolvidos há plena consciência sobre a importância dos relatórios de auditoria financeira, pois há ampla divulgação sobre o nível de confiabilidade das informações financeiras para seus usuários.

A implementação dessa estratégia é viável, porém complexa. Por isso, é preciso que iniciar ações mais urgentes e garantir a continuidade e a sustentabilidade do projeto de fortalecimento da auditoria financeira.

A liderança do Tribunal deve “comprar” a estratégia para que ela seja implementada. Muitos avanços já foram alcançados no período de formulação da estratégia de fortalecimento da auditoria financeira. O desafio das próximas gestões do TCU está em manter as mudanças bem sucedidas e em continuar a implementação da estratégia. Uma visão clara dos próximos passos pode contribuir para cumprir esse desafio. O passo mais importante para isso é fornecer capacidade operacional mínima para a produção de auditorias financeiras, por meio da alocação de auditores e da aquisição de soluções de TI. Ao fazer isso, o TCU poderia otimizar a função de auditoria de conformidade. Em outras palavras, planejar auditorias financeiras de forma integrada às auditorias de conformidade, assim liberando auditores para outros setores no TCU. Esse investimento inicial será determinante para a obtenção de resultados no curto prazo e a partir daí se obtenha novos investimentos na função auditoria financeira. Quando isso acontecer, pode-se dizer que a função auditoria financeira no TCU será auto-sustentável.

Principais recomendações para o Tribunal de Contas da União

Mandato e Objetivos

- Ajustar os arranjos institucionais para cumprir o mandato legal de auditoria financeira
- Expandir o mandato de auditoria financeira para níveis inferiores do Governo
- Integrar a auditoria financeira com outros trabalhos

Recursos e Organização

- Investir recursos na função auditoria financeira
- Estabelecer um perfil profissional para a auditoria financeira
- Incorporar a função auditoria financeira na estrutura organizacional

Métodos e Procedimentos

- Sistematizar procedimentos de auditoria financeira
- Estabelecer uma política de controle de qualidade da auditoria financeira
- Desenvolver uma cultura para a promoção de “melhores práticas” em auditorias financeiras

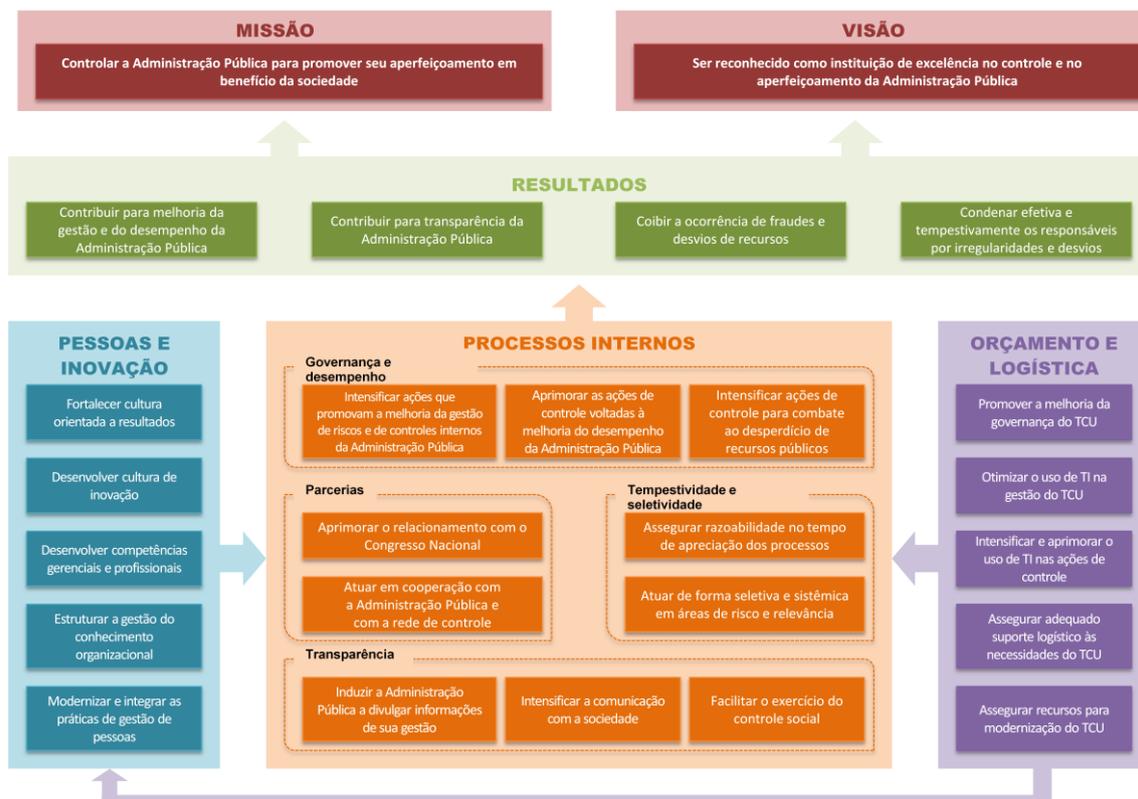
Relatórios e impactos

- Aumentar a efetividade das opiniões e recomendações
- Melhorar a comunicação para ser mais eficaz e abrangente
- Desenvolver indicadores de impacto para a função de auditoria financeira

ESTRATÉGIA ATUAL DO TCU



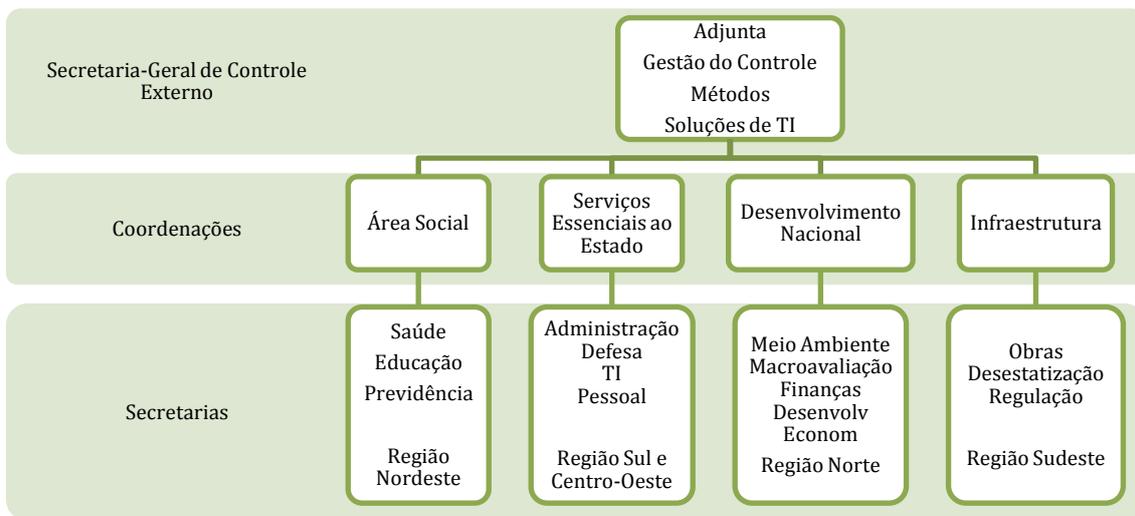
ALINHAMENTO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TCU



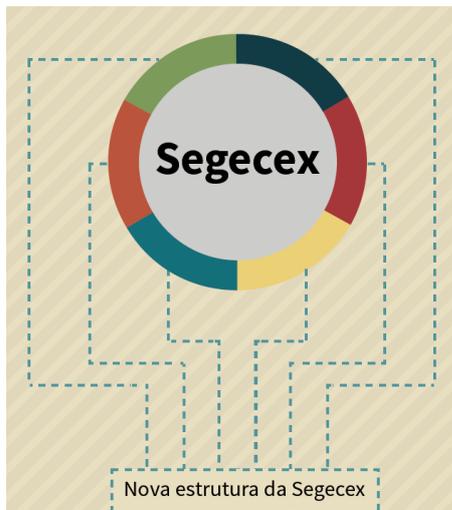
Muitas das constatações da comparação entre a função auditoria financeira do TCU e as boas práticas internacionais de auditoria financeira em Entidades de Fiscalização Superior de países desenvolvidos contribuem para alcançar os objetivos estratégicos do TCU. Em especial, o alinhamento com as boas práticas contribuirá para:

- MISSÃO:** o TCU fornecer **confiança** para a sociedade sobre a destinação dada pelo Governo Federal aos recursos públicos.
- VISÃO:** o TCU ser reconhecido como instituição de **excelência em auditoria financeira**.
- RESULTADOS:** o TCU contribuir para a **melhoria da governança, da gestão e da transparência** das finanças federais.
- PROCESSOS:** o TCU intensificar auditorias financeiras que promovam a **melhoria da gestão de riscos e de controles internos** da contabilidade federal, de forma **tempestiva, seletiva e eficaz**.
- ORÇAMENTO E LOGÍSTICA:** o TCU assegurar recursos para sua **modernização** e aprimorar o **uso de TI na auditoria financeira**.
- PESSOAS E PROCESSOS:** o TCU desenvolver **cultura de inovação** e **competências gerenciais e profissionais**, estruturar a **gestão do conhecimento organizacional**, bem como modernizar e integrar as **práticas de gestão de auditores financeiros**.

ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL DO TCU



- A convergência do TCU às boas práticas internacionais de auditoria financeira se alinha com a atual **especialização do TCU**, em busca da excelência do controle.
- De acordo com o diagnóstico, a **auditoria financeira** é uma das **principais especialidades** das Entidades de Fiscalização Superior.



- A reestruturação da Segecex foi um **passo importante** para a especialização do Tribunal.
- O **passo seguinte** poderia envolver a **profissionalização** das secretarias em atividades de fiscalização com perfis profissionais específicos, incluindo o perfil de auditores financeiros.

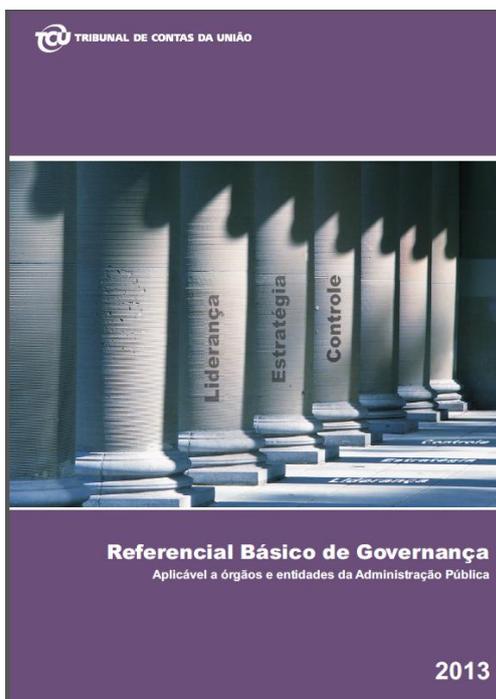
ALINHAMENTO COM A NOVA ESTRATÉGIA PARA A GOVERNANÇA



A boa governança começa com uma boa auditoria financeira. O fortalecimento da auditoria financeira do TCU favorecerá ao fortalecimento da governança dos órgãos e entidades federais.

Ao comunicar à sociedade, ao mercado e ao Congresso Nacional que o Tribunal está fortalecendo a sua função auditoria financeira, essa mensagem transmitirá um novo patamar de governança pública no Governo Federal.

Portanto, o fortalecimento da auditoria financeira será útil para a concretização das iniciativas atuais do TCU de fortalecimento da governança pública no Brasil.

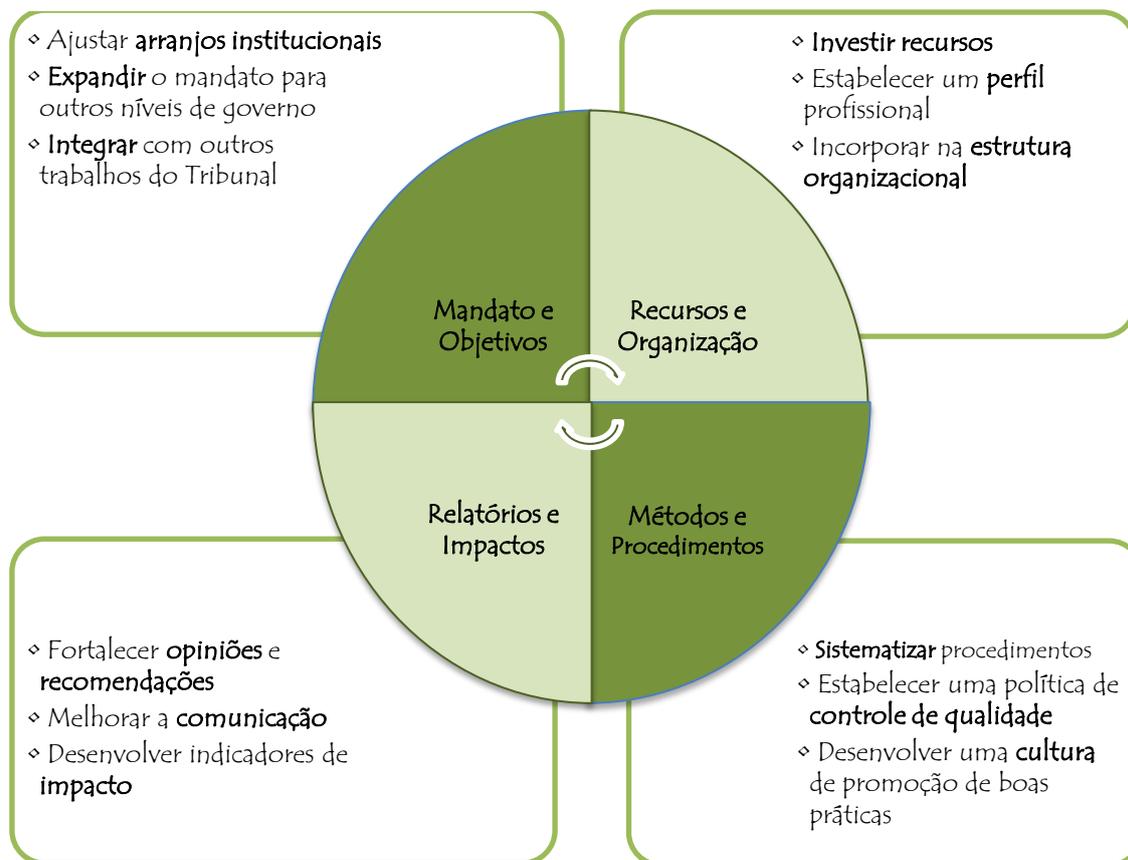


- Os **diagnósticos de governança** de órgãos e entidades federais e a **auditoria financeira** serão mutuamente cooperativos.
- Em outras palavras, é uma “**via de mão dupla**”, a auditoria financeira contribuirá para melhorar a governança pública e os diagnósticos de governança contribuirão para os trabalhos de auditoria financeira.

ESTRATÉGIA DE FORTALECIMENTO



VISÃO GERAL DA ESTRATÉGIA



Para a elaboração da estratégia acima, foram realizados diagnósticos sobre o modelo atual de auditoria financeira no TCU desde 2011. A partir da Pesquisa sobre Boas Práticas em Auditoria Financeira nas Entidades de Fiscalização Superior de países desenvolvidos, foram identificadas lacunas relevantes entre o modelo do TCU e as melhores práticas internacionais.

O esquema acima sintetiza em quatro dimensões as doze macro-recomendações para que o TCU se alinhe às boas práticas internacionais. Estas doze recomendações foram detalhadas em 34 ações propostas para o fortalecimento da auditoria financeira.

Naturalmente, a relevância e a capacidade de implementação dessas recomendações variam drasticamente. O processo de mudança institucional muitas vezes é lento e aleatório. Porém, quanto mais coordenado for a mudança, melhor. Um cronograma foi proposto como uma diretriz sobre quais são as recomendações mais relevantes e viáveis para implementação no curto prazo.

Além disso, é importante estabelecer “responsáveis” para a implementação de cada uma das recomendações para que seja possível monitorar o nível de aceitação e de implementação delas ao longo dos anos.

PLANO DE AÇÃO RESUMIDO

MANDATO E OBJETIVOS

Ajustar os arranjos institucionais para cumprir o mandato legal de auditoria financeira

- **Atualizar** o Regimento Interno do TCU
- Incluir na auditoria financeira **outros objetivos de asseguração**
- Incorporar a função auditoria financeira no **planejamento estratégico**

Expandir o mandato de auditoria financeira para níveis inferiores do Governo

- Incorporar o trabalho da **CGU**
- Avaliar a possibilidade de utilização de **auditores independentes**
- Realizar auditorias de demonstrações financeiras de órgãos e entidades **materialmente relevantes**

Integrar a auditoria financeira com outros trabalhos

- Integrar **auditorias de conformidade** nas auditorias financeiras
- Identificar oportunidades onde a auditoria financeira pode subsidiar **investigações** e **auditorias de desempenho**
- Integrar as auditorias relacionadas com as **Contas Ordinárias** com aquelas realizadas nas **Contas de Governo**

RECURSOS E ORGANIZAÇÃO

Investir recursos na função auditoria financeira

- Implementar soluções eficientes para aumentar o **número** de **auditores** financeiros
- Utilizar pelo menos o trabalho de **especialistas** em TI

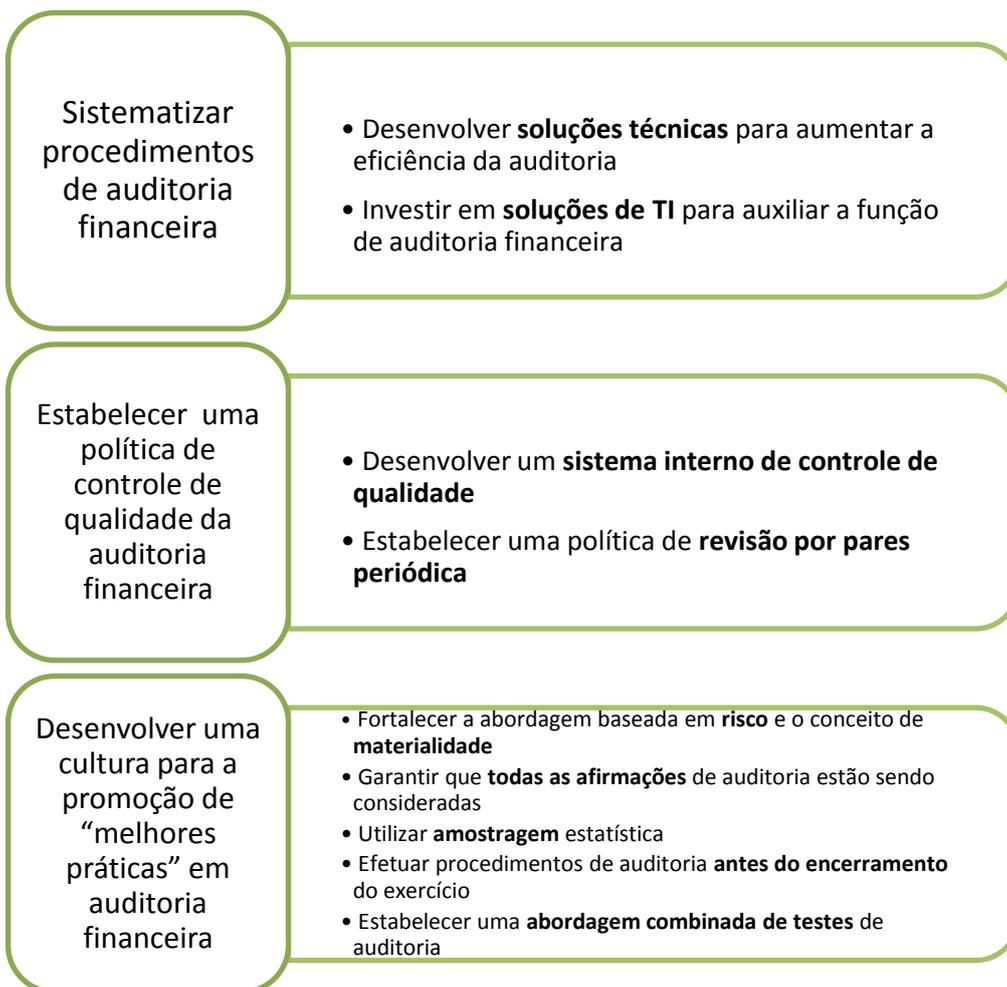
Estabelecer um perfil profissional para a auditoria financeira

- Criar uma **orientação específica** nos concursos para auditoria financeira
- Estabelecer um **núcleo de treinamento** no ISC para a auditoria financeira
- Oferecer incentivos institucionais para a **certificação profissional** de auditores financeiros

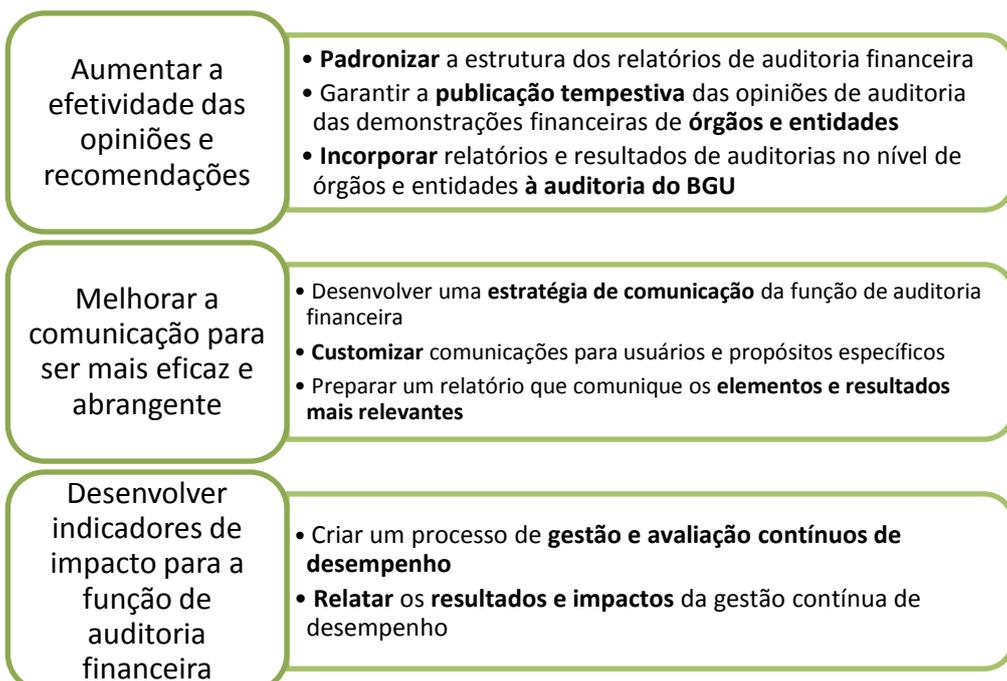
Incorporar a função auditoria financeira na estrutura organizacional

- Estabelecer uma **unidade organizacional especializada** em auditoria financeira
- Aumentar a **capacidade de supervisão** da auditoria financeira

MÉTODOS E PROCEDIMENTOS



RELATÓRIOS E IMPACTOS



PROPOSTA DE CRONOGRAMA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA



Estratégias institucionais por natureza devem representar direcionamentos realizados pela liderança da instituição. Por isso, a proposta de cronograma leva em consideração a periodicidade bienal das gestões dos presidentes do TCU.

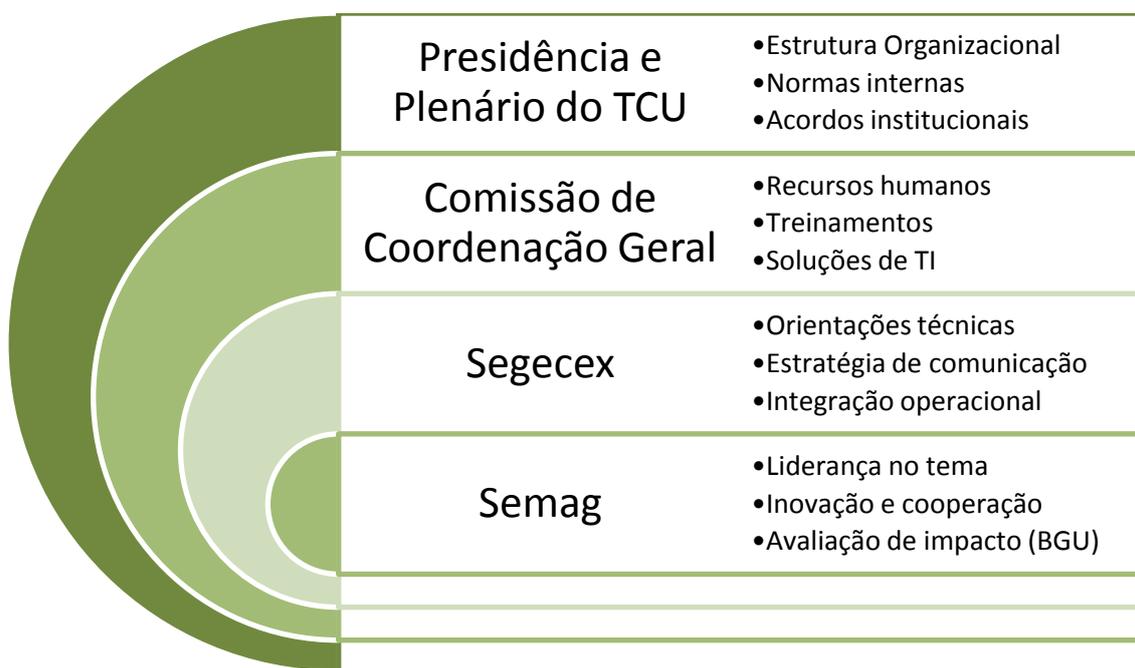
A formulação da estratégia tem sido concretizada desde 2011 e será concluída em 2014, abrangendo, portanto, dois mandatos presidenciais no TCU: 2011-2012 (Presidente Benjamin Zymler) e 2013-2014 (Presidente Augusto Nardes).

A implementação da estratégia será iniciada pelo menos na atual gestão e nas duas seguintes, nos períodos entre 2015-2016 e entre 2017-2018. O sucesso da continuação da implementação da estratégia dependerá da incorporação dela na estratégia dos próximos presidentes do TCU.

NÍVEIS DE RESPONSABILIDADE PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Há pelo menos quatro níveis de responsabilidades para a implementação da estratégia, considerando o poder decisório de cada uma das instâncias e também a natureza das mudanças propostas:

- Mudança de **arranjos institucionais**: Presidência e Plenário do TCU
- Mudança na **capacidade operacional**: Comissão de Coordenação Geral
- Mudança na **coordenação operacional**: Segecex
- Mudança na **auditoria do BGU**: Semag



Essa é uma visão simplificada da atribuição de responsabilidades. Muitas autoridades e gestores do TCU precisam assumir a responsabilidade pelas mudanças propostas.

Alguns exemplos de áreas relevantes são:

- Tecnologia da informação;
- Gestão de Pessoas;
- Planejamento estratégico;
- Planejamento de auditorias;
- Métodos de auditoria;
- Comunicação;
- Relações Internacionais;
- Treinamento.

PLANO DE AÇÃO DETALHADO



PLANOS DE AÇÃO DE MANDATO E OBJETIVOS:

A.1 Ajustar os arranjos institucionais para cumprir o mandato legal de auditoria financeira

A.1.1 - Atualizar o Regimento Interno do TCU

A.1.2 - Incluir na auditoria financeiras outros objetivos de
asseguração

A.1.3. - Incorporar a função auditoria financeira no planejamento
estratégico

AÇÃO A.1.1 – ATUALIZAR O REGIMENTO INTERNO DO TCU:

As normas internas do TCU devem abordar especificamente o mandato de uma função de auditoria financeira. Devem abordar de uma forma distinta e separada de outros tipos de mandatos de assegurar, de modo a garantir a clareza de propósito e resultados.

AÇÃO A.1.2 – INCLUIR NA AUDITORIA FINANCEIRA OUTROS OBJETIVOS DE ASSEGURAÇÃO:

A revisão do mandato do TCU para a função de auditoria financeira deve tentar incorporar outros tipos de mandatos de assegurar. Em outras palavras, considerando a necessidade de revisão do mandato de auditoria financeira, seria oportuno abordar outros mandatos de assegurar, em especial aspectos relativos a auditorias de conformidade e outras auditorias forenses que são atualmente desempenhadas.

AÇÃO A.1.3 – INCORPORAR A FUNÇÃO AUDITORIA FINANCEIRA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

O processo de planejamento estratégico no TCU deve incluir especificamente a função de auditoria financeira em todos os três níveis de planejamento: i) planejamento estratégico; ii) o planejamento tático, e iii) o planejamento operacional.

Além das três principais áreas de planos de ação que normalmente compõem o plano operacional, ou seja, i) realização de auditorias ii) auditorias de conformidade (ou forense), e iii) pesquisas, uma quarta área distinta deveria ser incluída - Auditoria financeira.

Na elaboração do plano tático, o TCU deve estabelecer metas mensuráveis específicas relativas a auditorias financeiras que alimentem o plano estratégico. Na concepção e criação de plano tático relativo à auditoria financeira, os elementos devem ser levados em

consideração, tais como escopo da auditoria, elementos de risco, as ferramentas e os recursos (ainda será discutido em outra recomendação).

Os planos de ação deveriam ser desenvolvidos para subsidiar o plano operacional. Estes planos de ação deveriam abordar as diversas interdependências inerentes com os outros tipos de trabalhos de asseguarção atualmente desempenhados no TCU. Além disso, eles devem tratar da utilização de outras Contas (por exemplo, CGU), que são vistos como tendo um papel na função de auditoria financeira do TCU.

A.2 Expandir o mandato de auditoria financeira para níveis inferiores do Governo

A.2.1 - Incorporar o trabalho da CGU

A.2.2. - Avaliar a possibilidade de utilização de auditores independentes

A.2.3. - Realizar auditorias de demonstrações financeiras de órgãos e entidades materialmente relevantes

AÇÃO A.2.1 – INCORPORAR O TRABALHO DA CGU:

Considera-se impossível executar uma auditoria financeira eficazmente do tamanho das contas governamentais brasileiras na utilização de auditoria interna, pelo menos, de alguma forma. A CGU deve ser envolvida na função de auditoria financeira do TCU.

Como tal, o esforço deve ser feito para incorporar as funções da CGU no planejamento e auditoria financeira do TCU.

A determinação abrangente dos diversos componentes que compõem o BGR (total de demonstrações financeiras do governo) deve ser realizada como parte do processo de planejamento de auditoria. Nesta avaliação devem ser considerados os seguintes fatores:

- ❖ Determinar o significado dos vários componentes em todas as demonstrações financeiras do governo;
- ❖ Para componentes significativos, determinar a natureza, extensão e época dos trabalhos de auditoria realizados pela CGU que se relacionam com esses componentes;
- ❖ Para cada componente significativo, identificar no nível de afirmação de auditoria, o risco de distorção relevante, inclusive quaisquer riscos difusos que possam existir, e determinar em que medida os procedimentos de auditoria da CGU tratam eficazmente o risco (s), e;
- ❖ Projetar a estratégia de auditoria, o plano e o alcance dos procedimentos de auditoria, tendo em conta os passos descritos acima.

Após a aplicação desta recomendação, o TCU será capaz de realizar auditorias financeiras de forma mais eficaz e eficiente. Assim, o TCU será capaz de fazer a quantidade apropriada de auditoria.

AÇÃO A.2.2 – AVALIAR A POSSIBILIDADE DE UTILIZAÇÃO DE AUDITORES INDEPENDENTES:

Recomenda-se que o TCU investigue maneiras de incorporar o trabalho de auditores externos (no setor privado), de modo a desenvolver capacidades, conhecimento e outros benefícios. Normas internacionais que tratam do uso do trabalho de outros auditores devem ser seguidas. Isso permitirá que o TCU garanta um meio eficiente e eficaz para testes de auditoria apropriada e que procedimentos de auditoria sejam realizados para as áreas materiais na auditoria financeira. Permitirá também que o TCU tire conclusões de auditoria apropriadas que suportam as opiniões emitidas.

AÇÃO A.2.3 – REALIZAR AUDITORIAS DE DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS DE ÓRGÃOS E ENTIDADES MATERIALMENTE RELEVANTES:

Recomenda-se que o TCU comprometa-se a realizar auditorias financeiras em órgãos e entidades materialmente relevantes. Isso inclui a realização de funções de auditoria, conforme descrito ao longo deste relatório, a fim de emitir uma opinião sobre as demonstrações financeiras do órgão ou entidade. Qualquer qualificação para o relatório de auditoria deve ser claramente comunicado, de forma a auxiliar na condução de melhorias da gestão financeira nos órgãos e entidades.

Dos muitos resultados positivos esperados a partir desta atividade, uma delas é a capacidade de conduzir a uma competição saudável entre órgãos e entidades sobre a quantidade e o tipo de qualificações. Esta, por sua vez, impulsiona melhorias positivas em todo o setor público.

Esta competição saudável entre os órgãos é vista em todas as outras EFS, como na Espanha, Portugal e Austrália.¹

¹ Per Australian National Audit Office - Seminário Internacional Auditoria Financeira no Setor Público; 2012

² ISSAI 200 – Princípios Fundamentais de Auditoria Financeira

A.3 Integrar a auditoria financeira com outros trabalhos

A.3.1. - Integrar auditorias de conformidade nas auditorias financeiras

A.3.2. - Identificar oportunidade onde a auditoria financeira pode subsidiar investigações e auditorias de desempenho

A.3.3. - Integrar as auditorias relacionadas com as Contas Ordinárias com aquelas realizadas nas Contas de Governo

AÇÃO A.3.1 – INTEGRAR AUDITORIAS DE CONFORMIDADE NAS AUDITORIAS FINANCEIRAS:

TCU deve considerar a migração de auditorias de conformidade e substituí-las com auditorias financeiras e conseguir mais eficácia na sua função de auditoria.

A ISSAI 400 - Princípios Fundamentais de auditoria de conformidade - podem ser uma fonte de informação relevante para o desenvolvimento ou a adoção de padrões para o trabalho de auditoria. Se, por um lado, o mandato de auditoria permite uma mudança nos procedimentos de auditoria e o uso de estruturas de relatórios financeiros aceitáveis é introduzido para a preparação das demonstrações financeiras, as ISSAIs de auditoria financeira podem ser adotados posteriormente.²

Quando realizado em conexão com a auditoria das demonstrações financeiras, o assunto de uma auditoria de conformidade é geralmente decisões e gestão financeira em relação ao uso de recursos orçamentários e da execução do orçamento. Tal auditoria de conformidade é constituída por:

- Se a avaliação das atividades, operações financeiras e informações refletidas nas demonstrações financeiras estão de acordo com as autoridades que as governam, e;
- Se as receitas e despesas da entidade foram aplicados para os fins pretendidos pelo legislador e os objetivos da entidade.³

AÇÃO A.3.2 – IDENTIFICAR OPORTUNIDADES ONDE A AUDITORIA FINANCEIRA PODE SUBSIDIAR INVESTIGAÇÕES E AUDITORIAS DE DESEMPENHO:

O TCU poderia usar o trabalho de auditorias financeiras como um meio de identificação e determinação da necessidade de investigação e auditorias de desempenho. Em outras palavras, os resultados e conclusões de auditorias financeiras podem efetivamente

² ISSAI 200 – Princípios Fundamentais de Auditoria Financeira

³ ISSAI 4200 – Diretrizes de Auditoria de conformidade - Auditoria de Conformidade relacionada à Auditoria de Demonstrações Financeiras

identificar as áreas onde serviços de asseguarção são necessários. **As ferramentas e processos utilizados na auditoria financeira, especificamente a parte de identificação de riscos**, são excelentes para ajudar a identificar a necessidade de uma auditoria de desempenho, quer no período corrente ou em períodos subseqüentes.

Conseqüentemente, auditorias de desempenho pode ajudar durante a fase de avaliação de risco no planejamento da auditoria financeira. Resultados de auditorias de desempenho podem efetivamente identificar áreas de interesse ou áreas de alto risco de distorção relevante(s).

AÇÃO A.3.3 – INTEGRAR AS AUDITORIAS RELACIONADAS COM AS CONTAS ORDINÁRIAS COM AQUELAS REALIZADAS NAS CONTAS DE GOVERNO:

O TCU pode integrar as Contas de Governo com as Contas Ordinárias, de modo a construir uma abordagem de auditoria eficiente e eficaz do BGU.

Dada a quantidade de procedimentos de auditoria atualmente realizada em Contas Ordinárias, o TCU poderia aproveitar o esforço de auditoria realizado sobre essas contas. Especificamente, é recomendável que um banco de dados seja obtido/compilado de auditorias de Contas Ordinárias e um registro seja criado para que cada auditoria capte os seguintes aspectos e como eles se relacionam com as demonstrações financeiras consolidadas que compõem o BGU:

- Mapear/determinar a relação que identifica como os dados financeiros da auditoria das Contas Ordinárias alimentam as demonstrações financeiras consolidadas do BGU;
- Identificar qual a afirmação de auditoria que é abordada no trabalho de auditoria realizado nas Contas Ordinárias, e;
- Calcular/estimar o percentual da conta consolidada que tem sido objeto de auditoria no nível de Contas Ordinárias.

Com os processos acima realizados, o TCU deve ser capaz de identificar a quantidade apropriada de procedimentos de auditoria. Isto quer dizer , uma vez que a "visão maior" é obtida com relação a quantidade e a extensão do trabalho de auditoria a serem feitos nas Contas Ordinárias, o TCU deve ser capaz de planejar uma auditoria mais eficiente. Como exemplo, o TCU pode identificar que algumas das auditorias realizadas em Contas Ordinárias podem não ser necessárias (pelos motivos identificados nos processos de mapeamento descritos acima), e, como resultado, os recursos podem ser liberados para que mais trabalhos de auditoria sejam realizados em áreas em que haja mais necessidade. Este realinhamento dos trabalhos de auditoria, usando o processo descrito aqui, seguirá naturalmente uma abordagem mais baseada no risco.

PLANOS DE AÇÃO DE RECURSOS E ORGANIZAÇÃO:

B.1 Investir recursos na função auditoria financeira

B.1.1. - Implementar soluções eficientes para aumentar o número de auditores financeiros

B.1.2. - Utilizar pelo menos o trabalho de especialistas em TI

AÇÃO B.1.1 – IMPLEMENTAR SOLUÇÕES EFICIENTES PARA AUMENTAR O NÚMERO DE AUDITORES FINANCEIROS:

Recomenda-se aumentar substancialmente o número de auditores alocados à função de auditoria financeira ao TCU. O aumento deverá permitir a implementação e manutenção contínua de processos e procedimentos novos e importantes na auditoria financeira do BGU, de modo a possibilitar a aderência aos padrões internacionais. Estes processos e procedimentos novos e melhorados são abordados e descritos em outras seções deste relatório.

Recomenda-se que o número de recursos específicos a serem atribuídos ao mandato de auditoria financeira deva estar no intervalo entre 90-175 auditores. Este intervalo é baseado nas comparações com outras EFS de países desenvolvidos que também utilizam o modelo de Tribunal de Contas.

Políticas e técnicas que podem ser utilizadas para permitir ao TCU alcançar este nível de investimento na função de auditoria financeira são os seguintes:

- ❖ Usar o trabalho de auditoria realizado na CGU (ver recomendação A.2);
- ❖ Planejar auditorias financeiras de forma integrada às auditorias de conformidade (ver recomendação A.3), assim liberando auditores para outros setores no TCU;
- ❖ Reestruturar as secretarias do TCU, a fim de utilizar o trabalho dos auditores que realizam outros trabalhos considerados de menor impacto para os objetivos estratégicos e planos do TCU (ver recomendação A.1.3);
- ❖ Realizar concurso para admitir mais auditores;
- ❖ Atuar em conjunto com outros grupos governamentais para realizar procedimentos relacionados à auditoria externa, tal como definido na fase de planejamento de auditoria;
- ❖ Utilizar, quando possível, auditores independentes (ver recomendação A.2.2).

Com o objetivo principal de desenvolver uma função de auditoria financeira no TCU que segue as melhores práticas internacionais, o melhor seria implementar e desenvolver várias técnicas descritas acima, ao invés de focar em apenas uma ou duas. Dessa forma, o número de auditores que são necessários podem ser obtidos no curto e médio prazo.

AÇÃO B.1.2 – UTILIZAR PELO MENOS O TRABALHO DE ESPECIALISTAS EM TI:

A função de auditoria financeira cobre muitas áreas técnicas. Recomenda-se incorporar o trabalho de especialista em áreas onde for considerado necessário, como TI, atuária, engenharia, etc. Estes especialistas podem auxiliar na identificação de áreas de risco e na obtenção da evidência de auditoria que é necessária para ganhar confiança de que a informação financeira é isenta de distorções materialmente relevantes ou erros.

No entanto, é importante ressaltar que sempre que um especialista no assunto está sendo utilizado, o auditor deve exercer julgamento profissional para avaliar os riscos de usar o trabalho de um especialista. O auditor deve fazer uma avaliação da evidência de auditoria obtida a partir do especialista. Além disso, uma atenção especial deve ser dada ao risco de enviesamento no trabalho do especialista.

B.2 Estabelecer um perfil profissional para a auditoria financeira

B.2.1. - Criar uma orientação específica nos concursos para auditoria financeira

B.2.2. - Estabelecer um núcleo de treinamento no ISC para a auditoria financeira

B.2.3. - Oferecer incentivos institucionais para a certificação profissional de auditores financeiros

AÇÃO B.2.1 – CRIAR UMA ORIENTAÇÃO ESPECÍFICA NOS CONCURSOS PARA A AUDITORIA FINANCEIRA:

Recomenda-se que o TCU desenvolva uma orientação específica relativa à auditoria financeira. Esta orientação pode incluir requisitos técnicos relativos aos conceitos e teorias de auditoria, contabilidade e auditoria financeira. Estes requisitos também podem se concentrar nas habilidades e facetas relacionadas com ceticismo e julgamento profissional e como eles se relacionam especificamente para o desenvolvimento de conclusões e pareceres de auditoria. Além disso, o foco pode ser aplicado para a abordagem profissional que é necessária com ralação à questões que dão origem a repercussões de plano de auditoria e estratégia de teste bem desenvolvidos.

AÇÃO B.2.2 – ESTABELECE UM NÚCLEO DE TREINAMENTO NO ISC PARA A AUDITORIA FINANCEIRA:

Com o esperado aumento na quantidade de auditores realizando auditoria financeira no TCU, recomenda-se que a ISC desenvolva e implante um programa de treinamento de auditoria financeira completa. Áreas significativas na função de auditoria financeira que devem ser tratadas incluem (mas não limitado a):

- ❖ Introdução à auditoria financeira;
- ❖ Técnicas de planejamento da auditoria financeira, utilizando uma abordagem baseada em risco;
- ❖ Ferramentas e técnicas de auditoria financeira (incluindo como usar as ferramentas e formulários - ver recomendação C.1);
- ❖ Amostragem e testes, e;
- ❖ Comunicação e relatório.

AÇÃO B.2.3 – OFERECER INCENTIVOS INSTITUCIONAIS PARA A CERTIFICAÇÃO PROFISSIONAL DE AUDITORES FINANCEIROS:

Seria um grande benefício para o TCU construir equipes de auditoria financeira que são classicamente treinadas em contabilidade, finanças ou auditoria. Isto é especialmente importante dada o estágio em que o TCU atualmente se encontra - ou seja, necessita desenvolver técnicas, processos e práticas de auditoria financeira.

Recomenda-se que certas categorias de trabalho sejam concebidas de acordo com os níveis mínimos de certificação necessários. Por exemplo, para a categoria de trabalho do Diretor de Auditoria Financeira poderia haver a exigência de que uma certificação seja necessária.

B.3 Incorporar a função auditoria financeira na estrutura organizacional

B.3.1 - Estabelecer uma unidade organizacional especializada em auditoria financeira

B.3.2. - Aumentar a capacidade de supervisão da auditoria financeira

AÇÃO B.3.1 – ESTABELECEER UMA UNIDADE ORGANIZACIONAL ESPECIALIZADA EM AUDITORIA FINANCEIRA:

Recomenda-se que a estrutura organizacional do TCU seja alterada com a reorganização dos recursos, de modo a construir um departamento de auditoria financeira sólida, que seja centralizado e totalmente segregado. Este é considerado o desenho de organização mais útil ao contrário do de organização descentralizada onde a auditoria financeira está incorporada em outros departamentos em todo TCU. Uma das razões para considerar uma unidade centralizada contra uma estrutura descentralizada é principalmente devido ao fato de que a função de auditoria financeira no TCU está atualmente sujeita a mudanças e melhorias significativas.

Estruturas **centralizadas** oferecem muitos **benefícios**, dentre eles:

Benefícios	
Estruturas Centralizadas	Consistência dos conceitos utilizados
	Economia de escala
	Visão gerencial dos dados
	Eficiência na aplicação de novos métodos e procedimentos
	Eficiência na tomada de decisão e na transferência de conhecimento
	Padrões e ferramentas
	Uso dos mesmos sistemas e orientações técnicas

Quando a função de auditoria financeira evoluir no curto prazo, o TCU pode considerar a implantação da função de auditoria financeira em outras unidades organizacionais em nível estadual. Ao fazer isso, a eficiência (incluindo especialmente a atualidade dos fluxos de trabalho) deve ser alcançada. No entanto, este lançamento só deve ser considerado depois que o departamento central amadurecer e as políticas estiverem totalmente implementadas e os procedimentos estiverem avançados.

AÇÃO B.3.2 - AUMENTAR A CAPACIDADE DE SUPERVISÃO DA AUDITORIA FINANCEIRA:

Na concepção e instalação de um departamento de auditoria financeira no TCU, recomenda-se que muitos níveis de responsabilidades e capacidades sejam definidos de forma a garantir efetivamente a fiscalização suficiente e capacidade de supervisão.

De um modo geral, nos vários níveis de trabalho na função de auditoria financeira no TCU, as responsabilidades e capacidades de supervisão devem ser destacadas em vários níveis, incluindo:

- ❖ Líder de equipe (coordenador) – supervisiona equipes de auditores para realizar testes de auditoria e manutenção dos papéis de trabalho; realizarevisão detalhada de papéis de trabalho e fornece notas de revisão, garante a resolução satisfatória de notas de revisão, comunica problemas e preocupações ao Supervisor;
- ❖ Supervisor - supervisiona o Líder de equipe; assegura que o trabalho realizado está de acordo com o plano de auditoria e plano de testes; trabalha para resolver os problemas e preocupações, comunica questões e preocupações ao Gerente;
- ❖ Gerente - resolve as questões e preocupações; garante evidência de auditoria suficiente e apropriada para apoiar as conclusões da auditoria;
- ❖ Diretor - assegura que as conclusões da auditoria são adequadas; garante que as qualificações e recomendações são adequadas e suficientes, e;
- ❖ Dirigente do Departamento – garante que o relatório de auditoria, opiniões, qualificações e recomendações são adequadas, suficientes e de boa qualidade.

PLANOS DE AÇÃO DE MÉTODOS E PROCEDIMENTOS:

C.1 Sistematizar procedimentos de auditoria financeira

C.1.1. - Desenvolver soluções técnicas para aumentar a eficiência da auditoria

C.1.2. - Investir em soluções de TI para auxiliar a função de auditoria financeira

AÇÃO C.1.1 - DESENVOLVER SOLUÇÕES TÉCNICAS PARA AUMENTAR A EFICIÊNCIA DA AUDITORIA:

Construir formas de auditoria profissional e / ou outras formas de garantia de qualidade e ferramentas pra documentação de evidências de auditorias e estratégia, planejamento e gestão que são semelhantes ao que está descrito acima.

AÇÃO C.1.2 - INVESTIR EM SOLUÇÕES DE TI PARA AUXILIAR A FUNÇÃO DE AUDITORIA FINANCEIRA:

Recomenda-se que o TCU invista em uma solução de tecnologia da informação para a gestão de auditoria. A indústria de TI é muito madura na área de soluções de suporte de auditoria financeira. Há muitos pacotes de software no mercado que são soluções muito eficazes. O TCU tem a sorte de ter muitas opções viáveis à sua disposição.

Soluções que são mais reconhecidas têm capacidades semelhantes e todas tratam eficazmente as áreas-chave. No entanto, uma solução destaca-se como sendo a mais comumente utilizada pelas EFS pesquisadas – o software TeamMate.

De acordo com a documentação produzida pelo TeamMate, este tem alegado ser o software líder mundial de gerenciamento de auditoria. Eles afirmam que mais de 90 mil auditores de mais de 2.200 organizações em todo o mundo usam o software. Seu sistema de software de gestão de auditoria inclui: avaliação de risco, programação, planejamento, execução, análise, geração de relatórios, análise de tendências, relatórios de comitês de auditoria e armazenamento.

Em relação a uma solução de TI para a amostragem, uma vez que o TCU utiliza atualmente o software de amostragem ACL, parece razoável continuar a usar esta solução, com o objetivo de aumentar a sua utilização.

A opção de criar uma solução personalizada para a gestão de auditoria não é recomendada, dado o volume de outras prioridades relacionadas com o reforço da função de auditoria financeira no TCU.

C.2 Estabelecer uma política de controle de qualidade da auditoria financeira

C.2.1. - Desenvolver um sistema interno de controle de qualidade

C.2.2. - Estabelecer uma política de revisão por pares periódica

AÇÃO C.2.1 – DESENVOLVER UM SISTEMA INTERNO DE CONTROLE DE QUALIDADE:

Como mencionado em outras seções aqui contidas, os trabalhos de auditoria financeira exigem uma quantidade substancial de julgamento profissional. Como tal, as revisões periódicas por outros que são competentes e experientes, devem ser realizadas de forma a garantir que é um trabalho consistente e confiável sendo realizado no departamento de auditoria financeira.

Revisão periódica da documentação de evidência de auditoria deve ser realizada para garantir que os processos estão sendo seguidos e que há evidências de que os riscos identificados são efetivamente abordados.

Institucionalizar a avaliação interna periódica, a fim de garantir a adoção de padrões internacionais sustentáveis.

AÇÃO C.2.2 - ESTABELECEER UMA POLÍTICA DE REVISÃO POR PARES PERIÓDICA:

Recomenda-se que o TCU estabeleça um processo de revisão por pares com parceiros externos ao longo do tempo. Os objetivos de tal processo incluem:

- O compartilhamento de informações das melhores práticas;
- Capacidade de obter o *feedback* imparcial e objetivo de melhorias contínuas;
- Capacidade de identificar as áreas que necessitam de mais atenção, e;
- Capacidade para fortalecer ainda mais as relações.

C.3 Desenvolver uma cultura para a promoção de “melhores práticas” em auditoria financeira

C.3.1. - Fortalecer a abordagem baseada em risco e o conceito de materialidade

C.3.2. - Garantir que todas as afirmações de auditoria estão sendo consideradas

C.3.3. - Utilizar amostragem estatística

C.3.4. - Efetuar procedimentos de auditoria antes do encerramento do exercício

C.3.5. - Estabelecer uma abordagem combinada de testes de auditoria

AÇÃO C.3.1 - FORTALECER A ABORDAGEM BASEADA EM RISCO E O CONCEITO DE MATERIALIDADE:

O planejamento de auditorias financeiras no TCU pode começar com uma avaliação do risco de distorção relevante relacionado com o trabalho de auditoria, juntamente com respostas adequadas. Questões a serem consideradas no processo de planejamento podem incluir:

- ❖ Qual é o objetivo do processo em análise?
- ❖ Quais são os riscos materiais envolvidos?
- ❖ Quais controles estão em uso para mitigar cada fator de risco?
- ❖ Os controles são bem projetados?
- ❖ Há evidências da existência e eficácia do controle?

O processo de planejamento de auditoria pode seguir um formato designado e estruturado que segue os elementos descritos no diagrama abaixo:



AÇÃO C.3.2 - GARANTIR QUE TODAS AS AFIRMAÇÕES DE AUDITORIA ESTÃO SENDO CONSIDERADAS:

Recomenda-se que o TCU melhore o processo de coleta de evidências de auditoria documental de apoio para todas as conclusões da auditoria que está sendo feita. Procedimentos poderiam ser implementados que documentam uma estratégia de teste para toda afirmação de auditoria aplicável a elementos materiais da auditoria financeira. A estratégia de ensaio poderia incorporar a resposta de risco aplicável para cada elemento de auditoria.

A aplicação prática desta recomendação pode ser alcançada através da aplicação da Recomendação C.1.2 - Investir em soluções de TI para auxiliar a função de auditoria financeira.

Além disso, o TCU pode garantir que todas as asserções de auditoria aplicáveis são abordadas através de um processo de planejamento abrangente de risco baseado em auditoria. Isto inclui a determinação formal de uma estratégia de teste de auditoria detalhada que aborda os riscos identificados para toda afirmação de auditoria nas contas da auditoria financeira.

AÇÃO C.3.3 - UTILIZAR AMOSTRAGEM ESTATÍSTICA:

Recomenda-se, caso necessário, que amostragem estatística seja realizada para fins de teste de auditoria. Em circunstâncias em que a repetição de transações seja necessária como uma estratégia de evidência de auditoria apropriada, pode ser mais eficiente (e às vezes o único meio viável) para realizar o teste. O uso de amostragem estatística garante que você pode confiar nos resultados para conclusões de testes de auditoria. Usando amostragem não estatística, muitas vezes pode levar a resultados contaminados levando a conclusões inadequadas.

AÇÃO C.3.4 - EFETUAR PROCEDIMENTOS DE AUDITORIA ANTES DO ENCERRAMENTO DO EXERCÍCIO:

A quantidade de trabalho necessária na função de auditoria financeira pode ser muito grande. A fim de executar eficazmente todo o trabalho que é necessário para ser capaz de opinar sobre as demonstrações financeiras, o trabalho significativo precisa ser executado. Dado o curto prazo para executar a auditoria do BGU, a fim de ter o tempo para concluir o trabalho necessário, recomenda-se que o TCU execute procedimentos de auditoria antes do encerramento (digamos 30 de Setembro do ano), bem como efetuar testes de controles internos (ver recomendação abaixo). Uma vez que os procedimentos de auditoria são feitos para os nove meses até 30 de setembro, em seguida, deve-se completar os procedimentos de auditoria para 3 meses de outubro a dezembro (o " Stub Period "). Aplicando o conceito de materialidade e avaliação de risco, o trabalho de auditoria no "stub period" pode incorporar testes mais eficientes, tais como procedimentos analíticos, análise de tendências e "cut off".

Além disso, o uso de auditoria antes do encerramento pode levar à melhores pareceres de auditoria e recomendações que são de benefício tanto para o auditor como para o órgão que está sendo auditado. Conforme descrito na seção D, quando o trabalho de auditoria é realizado durante todo o ano, questões podem ser descobertas e levantadas com a gestão que às vezes podem ser resolvidas antes do final do ano - eliminando assim a necessidade de informar a qualificação e / ou recomendação. Como resultado, as melhorias podem ser executadas em tempo real.

AÇÃO C.3.5 - ESTABELEECER UMA ABORDAGEM COMBINADA DE TESTES DE AUDITORIA:

Com o tamanho das contas do governo brasileiro é muito difícil obter evidência de auditoria apropriada a fim de provar saldos usando apenas testes substantivos. Basear-se em controles internos para ganhar confiança nos saldos das contas é recomendado onde possível, de modo a cobrir a grande quantidade de contas que estão sendo auditadas.

A aplicação prática desta recomendação é melhor alcançada através da aplicação da Recomendação A.2.1 - INCORPORAR AO TRABALHO DA CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO.

PLANOS DE AÇÃO DE RELATÓRIOS E IMPACTOS:

D.1 Aumentar a efetividade das opiniões e recomendações

D.1.1. - Padronizar a estrutura dos relatórios de auditoria financeira

D.1.2. - Garantir a publicação tempestiva das opiniões de auditoria das demonstrações financeiras de órgãos e entidades

D.1.3. - Incorporar relatórios e resultados de auditorias no nível de órgãos e entidades à auditoria do BGU

AÇÃO D.1.1 - PADRONIZAR A ESTRUTURA DOS RELATÓRIOS DE AUDITORIA FINANCEIRA:

Recomenda-se ajustar a comunicação do parecer para incorporar as normas internacionais, e ao mesmo tempo incorporar elementos de comunicação já existentes pelo TCU em outros compromissos, tais como o parecer de auditoria atual sobre o BGU.

Quando o relatório aborda as deficiências encontradas, que dão origem a uma qualificação de auditoria, o foco do relatório deve ser no desenvolvimento de mensagens facilmente compreensíveis que sejam significativas para os usuários do relatório. Como mencionado em estudos anteriores, esta comunicação deve incluir, no mesmo relatório, todos os aspectos principais da auditoria, incluindo:

- ❖ demonstrações financeiras;
- ❖ natureza e extensão dos trabalhos de auditoria realizados;
- ❖ padrões utilizados;
- ❖ responsabilidades claramente descritas;
- ❖ deficiências e controles internos;
- ❖ resultados, e;
- ❖ resultados de conclusões e recomendações para melhoria.

Com a implementação dos itens acima, os usuários devem achar a comunicação mais útil e significativa.

AÇÃO D.1.2 – GARANTIR A PUBLICAÇÃO TEMPESTIVA DAS OPINIÕES DE AUDITORIA DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS DE ÓRGÃOS E ENTIDADES:

As auditorias financeiras em vários níveis de governo (ver recomendação A.2.3) exigem que o parecer de auditoria com conclusões e recomendações seja emitido em tempo hábil, de modo a ter mais benefícios e resultados positivos.

Relatórios que são emitidos em tempo hábil têm uma capacidade muito maior de serem bem recebidos pelos usuários. Isso vai ajudar a promover a cultura da auditoria financeira ao longo do governo, especificamente a sua utilidade para a gestão - ver resultados de pesquisa sobre benefícios derivados da auditoria financeira na seção D.

AÇÃO D.1.3 – INCORPORAR RELATÓRIOS E RESULTADOS DE AUDITORIAS NO NÍVEL DE ÓRGÃOS E ENTIDADES À AUDITORIA DO BGU:

Conclusões e recomendações da auditoria identificadas durante a auditoria de órgãos e entidades governamentais podem ser usadas para a auditoria do BGU. Isto pode melhorar substancialmente a eficiência da auditoria do BGU. Por exemplo, questões e recomendações identificadas no nível de departamento facilmente podem ser adicionadas à auditoria do BGU eliminando assim a duplicação de esforços.

A qualidade dos relatórios pode ser melhorada, como os auditores do BGU podem analisar os resultados das auditorias departamentais e, possivelmente, identificar áreas de melhoria em qualquer análise e / ou comunicação.

D.2 Melhorar a comunicação para ser mais eficaz e abrangente

D.2.1. - Desenvolver uma estratégia de comunicação da função de auditoria financeira

D.2.2. - Customizar comunicações para usuários e propósitos específicos

D.2.3. - Preparar um relatório que comunique os elementos e resultados mais relevantes

AÇÃO D.2.1 - UMA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO ROBUSTA E ABRANGENTE INCLUINDO A DIVULGAÇÃO DE RESULTADOS DAS AUDITORIAS FINANCEIRAS DEVE SER DESENVOLVIDA E COMPARTILHADA COM FREQUÊNCIA E DE FORMA COERENTE COM OS PRINCIPAIS INTERESSADOS:

Em uma tentativa em curso para desenvolver e aumentar a credibilidade do processo de auditoria financeira, uma estratégia de comunicação robusta é recomendada, de modo a construir e reforçar a credibilidade da função de auditoria financeira. Os benefícios da função de auditoria financeira devem ser compartilhados com os outros, de modo a continuar a apoiar a mudança e reorganização que podem ser exigidas na função de auditoria financeira do TCU, bem como em outros departamentos governamentais.

A estratégia de comunicação deve abordar várias facetas relacionadas com a função de auditoria financeira do TCU. Isto inclui:

- ❖ Impacto para o público em geral das auditorias financeiras realizadas pelo TCU;
- ❖ Um relatório de auditoria maior e bem desenvolvido, que descreve claramente os benefícios e escopo da auditoria financeira;
- ❖ Desenvolvimento de canais de comunicação de linha direta com vários usuários-chave/partes interessadas em todo o setor público e privado;
- ❖ Desenvolver métodos e técnicas que promovam a competição amigável entre os vários departamentos governamentais e agências (ou seja, reduzir o número e a gravidade das qualificações de auditoria);
- ❖ Desenvolver um plano(s) para promover a compreensão e o “buy-in” por departamentos e agências governamentais a respeito dos resultados e conclusões da sua auditoria financeira específica;
- ❖ Convencer efetivamente os gerentes governamentais que as suas conclusões e recomendações da auditoria são de valor para promover melhorias, como o fortalecimento dos controles internos e gestão de riscos, buscando maior transparência, governança, eficiência e eficácia;
- ❖ Criar fóruns apropriados para divulgar os resultados, tais como a mídia e / ou universidades.

AÇÃO D.2.2 - CUSTOMIZAR COMUNICAÇÕES PARA USUÁRIOS E PROPÓSITOS ESPECÍFICOS:

O objetivo desta recomendação é aumentar a consciência do TCU entre todos os públicos-alvo. **O TCU deve continuar a promover-se como uma fonte de mídia na linha de frente para as questões relativas à informação financeira do governo.**

Audiências para mensagens de comunicação específica podem incluir:

- Poder Legislativo
- Mídia
- Governo
- Público em geral
- Universidades
- Agências de avaliação

No desenvolvimento da presente recomendação, um "banco história" que pode ser desenvolvido e que incorpore o seguinte:

- O foco de todas as iniciativas de comunicação deve ser a narração de uma história de fácil compreensão;
- Identificar histórias interessantes voltadas para usuários específicos;
- Certificar-se de que há uma "voz" no TCU para cada história;
- Comunicar histórias específicas para vários usuários que mostram que o TCU está fazendo a diferença, e;
- Usar o banco de histórias para relações de proximidade com a mídia.

Desenvolver e executar usuário de formação / mensagens específicas de comunicação. Foco no desenvolvimento de mensagens-chave e cenários de prática relevantes para cada porta-voz. Identificar as questões-chave que o TCU deve falar.

AÇÃO D.2.3 - PREPARAR UM RELATÓRIO QUE COMUNIQUE OS ELEMENTOS E RESULTADOS MAIS RELEVANTES:

Recomenda-se que vários relatórios estejam preparados e que cubram uma ampla gama de objetivos e propósitos. Os tópicos a serem abordados podem incluir um relatório detalhado descrevendo o TCU e seus mandatos, funções e organização. Além disso, um relatório sobre os resultados do trabalho realizado, incluindo a incorporação de medidas de desempenho desenvolvidas e monitoradas internamente.

Estes e outros relatórios podem ser desenvolvidos e atualizados periodicamente, de modo a garantir a sua relevância para os usuários.

D.3 Desenvolver indicadores de impacto para a função de auditoria financeira

D.3.1. - Criar um processo de gestão e avaliação contínuos de desempenho

D.3.2. - Relatar os resultados e impactos da gestão contínua de desempenho

AÇÃO D.3.1 – CRIAR UM PROCESSO DE GESTÃO E AVALIAÇÃO CONTÍNUOS DE DESEMPENHO:

Recomenda-se que um processo contínuo de medição e gestão de desempenho seja implementado de forma a contribuir para reforçar a cultura da auditoria financeira do TCU e ao longo do setor público no Brasil.

Com métricas bem definidas, facilmente compreensíveis e úteis, desenvolvidas e monitoradas, a gestão será capaz de avaliar a eficácia em curso e eficiência das auditorias financeiras. Este processo de medição pode contribuir para a estratégia de comunicação abrangente mencionada acima.

Algumas das zonas a serem abordadas no desenvolvimento de métricas podem incluir:

- Os resultados da pesquisa de usuários da auditoria financeira (s)
- Dados de rastreamento para identificar e quantificar os benefícios de compromissos
- Os resultados das ações às recomendações emitidas anteriormente
- Os dados referentes ao trabalho realizado - ou seja, número e tipo de auditorias, número de contas em seu escopo, benefícios financeiros derivados etc.

AÇÃO D.3.2 – RELATAR OS RESULTADOS E IMPACTOS DA GESTÃO CONTÍNUA DE DESEMPENHO:

Recomenda-se que os resultados das iniciativas de medição e gestão em curso sobre auditoria financeira do TCU, contribuam em relatórios específicos para diversos públicos-chave.

Espera-se que sejam muitos os benefícios e impactos positivos que vêm do fortalecimento da auditoria financeira do TCU. Alguns devem ser realizados em um curto prazo ("ganhos rápidos"), enquanto outros são esperados a médio e longo prazo. Estas vitórias rápidas podem ser colocadas em comunicações internas, de modo a promover / ampliar a cultura da auditoria financeira do TCU. Além disso, os benefícios derivados das auditorias financeiras podem acrescentar aos relatórios de outras partes externas interessadas dentro do governo e do público em geral - ver recomendação D.2.2 - Customizar comunicações para usuários e propósitos específicos.

CONCLUSÕES



No desenvolvimento de uma estratégia e de um plano de ação para a redução de lacunas com boas práticas internacionais, os seguintes aspectos são relevantes:

Estabelecer um senso de urgência/necessidade de liderança das autoridades. Desenvolver uma visão de "nova prática de auditoria financeira do TCU".

Criar e promover a necessidade de auditoria financeira como exigência para a boa governança. É importante estabelecer mensagens que são simples e abordar questões específicas. Ter as pessoas-chaves para se comprometerem com as novas metas. Criar uma visão para ajudar os outros a verem os benefícios de uma auditoria financeira.

Desenvolver uma estratégia de comunicação abrangente e identificar os obstáculos/riscos e gerenciar de forma eficaz.

Comunicar a visão e certificar-se que o maior número possível de pessoas relevantes compreenda e aceite a visão e a estratégia. Remover os obstáculos, se possível. Alterar sistemas ou estruturas que possam inibir novos processos. Desenvolver formas de incentivo de assumir riscos e ideias não tradicionais, atividades e ações.

Geração de vitórias a curto prazo e incorporando mudanças na cultura.

Plano de realizações que podem ser facilmente visíveis e alavancar essas conquistas. Reconhecer e premiar pessoas-chaves envolvidas. Revigorar o processo com a continuação das novas melhores práticas em auditoria financeira. Articular as conexões entre o novo processo de auditoria financeira e sucesso no TCU / órgãos governamentais. Desenvolver os meios para assegurar o desenvolvimento da liderança e sucessão.

Sugere-se que o TCU seja muito seletivo na escolha de qual recomendação a ser implementada.

Em alguns casos, uma estratégia agressiva pode ser justificada (ou seja, a melhor abordagem) e em outras áreas, uma abordagem mais conservadora pode ser melhor. A coisa mais importante é entender a natureza de cada recomendação no que diz respeito à sua complexidade de implementação e impacto. No entendimento da natureza da recomendação, o TCU pode implementá-la com o apoio e a convicção necessários.