



Tribunal de Contas da União

Instituto Serzedello Corrêa

Centro de Promoção de Cultura e Inovação

Laboratório de Inovação (coLAB-i)

ADOÇÃO DA ABORDAGEM DE *DESIGN THINKING* EM AUDITORIAS

Projeto de Pesquisa para Licença Capacitação

Adoção da abordagem de *Design thinking* em Auditorias

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Servidora: Carla Ribeiro da Motta - Auditora Federal de Controle Externo

Lotação: Laboratório de Inovação e Coparticipação - coLAB-i

Centro de Promoção de Cultura e Inovação

Instituto Serzedello Corrêa (ISC)

Orientador: Carlos Augusto de Melo Ferraz

Lotação: Secex-MT

Agradecimentos

A meu filho, meu grande incentivador em todos os meus projetos, e a todos os colegas do TCU que me deram a oportunidade de aplicar o *Design thinking* em suas ações, ajudando, assim, a comprovar que essa abordagem agrega valor onde quer que seja adotada.

Sumário

Apresentação.....	6
Introdução	7
Por que o mundo precisa de novas soluções?	8
O governo também precisa inovar?	8
Como gerar soluções mais efetivas?.....	9
Mas o que é o <i>Design</i> ?	9
Como funciona o <i>Design thinking</i> ?	10
Etapas do <i>Design thinking</i>	11
Etapa 1: Empatia ou imersão	11
Etapa 2: (Re)definição do problema	12
Etapa 3: Ideação.....	13
Etapa 4: Prototipação.....	14
Etapa 5: Teste.....	15
Instrumentos do <i>Design thinking</i>	15
Por que adotar o <i>Design thinking</i> nas auditorias?	16
Dores, dificuldades e obstáculos das auditorias x <i>Design thinking</i>	17
Tipos de Auditoria e <i>Design thinking</i> : semelhanças	19
O que é preciso?.....	20
Recursos Humanos.....	20
Recursos materiais	21
<i>Mindset</i> (Modelo mental).....	23
<i>Modus operandi</i> do DT	23
Instrumentos do <i>Design thinking</i>	25
Dinâmicas.....	26
Ferramentas.....	26
<i>Templates</i>	26
Oficinas colaborativas	27
Seleção de objetos e ações de controle com <i>Design thinking</i>	29
Conhecimento do universo de controle	30
Aplicação do <i>Design thinking</i> no processo de trabalho da auditoria	34
FASE 1: Planejamento da auditoria.....	35
FASE 2: Execução.....	45
FASE 3: Relatório	50
Outros produtos da auditoria	53

Após a auditoria: Monitoramento	53
Auditorias virtuais	55
Auditorias verificando a utilização do <i>Design thinking</i> na elaboração das ações governamentais.....	57
Exemplos de auditorias em que foram adotados instrumentos do <i>Design thinking</i>	57
Auditoria + <i>Design thinking</i> na Intosai	59
Outras iniciativas de destaque que adotam o <i>Design thinking</i>	60
Ação de capacitação sobre como aplicar o <i>Design thinking</i> em auditorias	61
1º módulo: Formação de uma equipe funcional, introdução ao <i>Design thinking</i> e primeiros passos	61
2º Módulo: Kick off do trabalho – alinhamentos e imersão	62
3º Módulo: Sistematização das informações obtidas.....	62
4º Módulo: Montagem da estratégia da auditoria.....	62
5º Módulo: Execução e saída a campo	63
6º Módulo: Montagem do relatório e outros produtos da auditoria.....	63
7º Módulo: Monitoramento da implementação dos encaminhamentos da auditoria ...	63
Conclusão	64
Referências	65
Anexos:.....	65
Anexo I: Instrumentos do <i>Design thinking</i> aplicáveis às Auditorias.....	66
Anexo II: Descrição dos instrumentos do <i>Design thinking</i> customizados para aplicação em Auditorias	74
Dinâmicas.....	74
Ferramentas	77
<i>Templates</i>	127
Oficinas	138
Anexo III: Modelos de Planos para oficinas colaborativas.....	146

ADOÇÃO DA ABORDAGEM DE *DESIGN THINKING* EM AUDITORIAS

Apresentação

Em um mundo de muitas incertezas, os problemas têm se tornado cada vez mais transversais e difíceis de solucionar, para os quais existem várias possíveis respostas. Para resolver efetivamente os problemas, segundo Einstein, é necessário adotar um modelo mental diferente do que os produziu. Na busca por um modelo mental com esse potencial, verificou-se que a área do *Design* é voltada exatamente para a solução de problemas complexos e produz resultados bastante efetivos, aderentes às necessidades do público-alvo para quem produtos e serviços são desenvolvidos. Nesse sentido, o modo de pensar do *Design*, mais conhecido como “*Design thinking*”, foi sistematizado para facilitar sua difusão a profissionais de outras áreas e passou a ser amplamente utilizado por organizações privadas e, mais recentemente, também pelas públicas, para alavancar inovações que se fazem necessárias diante dessa nossa realidade tão dinâmica.

Desde 2015, com a criação do Laboratório de Inovação do TCU (coLAB-i), a abordagem do *Design thinking* também vem sendo usada no âmbito do Tribunal, com muito sucesso, para rever produtos e serviços e em quaisquer outras circunstâncias, como nos Encontros de Dirigentes e Diretores, que têm por objetivo promover a construção colaborativa de soluções. Várias ações de capacitação também foram realizadas para disseminar esse modo de pensar da área do *Design* entre os servidores desta Casa.

Durante essas práticas, foram constatadas inúmeras similaridades entre o *Design thinking* e as auditorias, especialmente o objetivo de ambos: a resolução de problemas de alta complexidade. Vislumbrou-se, então, a possibilidade da adoção dessa abordagem às auditorias para aprimorá-las, minimizando dificuldades constatadas em sua realização e, principalmente, aumentando sua eficiência, eficácia e efetividade, colaborando, assim, para o aumento dos resultados da Instituição.

Dessa forma, o presente trabalho apresenta uma proposta de incorporar instrumentos, *modus operandi* e, principalmente, o *mindset* (modelo de pensamento) do *Design thinking* às auditorias. Para isso, buscou identificar dinâmicas, *templates* e ferramentas utilizados pelo *Design thinking* e aplicáveis ao processo de trabalho de auditoria, mapeando os momentos de sua utilização ao longo das fases da fiscalização, e customizar esses instrumentos, de modo a adequá-los às características delas, resultando num *toolkit* específico destinado à auditoria. Além disso, concebeu uma ação para a disseminação de como empregar a abordagem em auditorias.

Seu desenvolvimento se deu a partir da escuta de diversos auditores sobre suas dificuldades e expectativas ao realizarem auditorias e da experiência exitosa da aplicação do *Design thinking* em alguns momentos de várias auditorias realizadas no período de 2017 a 2020.

Ao mesmo tempo em que estimula a inovação do processo de trabalho da auditoria, o trabalho está em consonância com o tema prioritário de Apoio à gestão (competência), já que contribui para o alcance dos resultados institucionais (melhores resultados nas auditorias realizadas pelo TCU), apoiando a gestão da unidade (ISC), que tem como missão oferecer ações de capacitação aos servidores deste Tribunal para o compartilhamento de

conhecimentos e experiências. Além disso, encontra-se em conformidade com o princípio disposto no inciso VIII, do art. 2º da Resolução TCU 212/2008.

Cabe esclarecer que a proposta apresentada não fere qualquer das Normas Internacionais das Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAIs) e está de acordo com o Manual de Auditoria Operacional do Tribunal de Contas da União, cujas orientações devem ser integralmente seguidas na realização das auditorias, utilizadas, inclusive, como principal referência no desenvolvimento deste trabalho. Por ocasião da revisão do referido Manual, atualmente em fase de consolidação, várias informações constantes deste documento foram apresentadas como sugestões de acréscimo às práticas já adotadas.

Por último, importa destacar que a proposta de aplicação do *Design thinking* nas auditorias é preliminar, cabendo, ainda, ser experimentada por todos que desejarem adotá-la em seus trabalhos e que, de modo colaborativo, poderão contribuir para sua validação e aprimoramento, enviando *feedbacks* sobre essa prática para o e-mail cepi@tcu.gov.br.

Introdução

Vários entraves observados na consecução de uma auditoria podem impactar negativamente na qualidade de seus resultados. A adoção do modelo mental do *Design thinking* (DT), assim como de seu *modus operandi* e de seus instrumentos, pode contribuir para contornar tais dificuldades e, conseqüentemente, para aumentar a efetividade desses trabalhos. É exatamente essa a proposta que este trabalho traz.

Os princípios e ferramentas do DT já vêm sendo aplicados em alguns momentos de auditorias, cujo êxito vem aumentando a demanda por essa prática. Nesse sentido, é bastante cabível estendê-la ao processo de trabalho da auditoria como um todo e disseminar o modo de se fazer tal aplicação, a fim de que o *Design thinking* possa ser amplamente adotado nos trabalhos realizados pelo TCU.

O contexto é bem propício para isso, uma vez que já existem muitos servidores deste Tribunal sensibilizados para a utilização do *Design thinking*, pois vários foram capacitados para tanto e outros, por terem tido a oportunidade de vivenciar a aplicação dessa abordagem, verificaram o quanto agregou valor aos trabalhos.

Dessa forma, o presente trabalho apresenta uma proposta de incorporar dinâmicas, *templates*, ferramentas, oficinas, *modus operandi* e, principalmente, o *mindset* (modelo de pensamento) do *Design thinking* às auditorias. Para isso, teve por objetivo:

- identificar dinâmicas, *templates* e ferramentas utilizados no *Design thinking* aplicáveis ao processo de trabalho de auditoria;
- identificar os momentos de aplicação desses instrumentos ao longo das fases da auditoria;
- customizar os instrumentos aplicáveis à auditoria, de modo a adequá-los às características desse trabalho;
- formar um *toolkit* específico destinado à auditoria; e
- conceber ação de disseminação sobre como empregar a abordagem no processo de trabalho de auditoria.

Por que o mundo precisa de novas soluções?

A sigla VUCA surgiu nos meios militares americanos, na década de 90, com o objetivo de compreender cenários de conflitos que possivelmente demandariam enfrentamento. É formada pela primeira letra das seguintes palavras em inglês:

- Volatility (volatilidade): rapidez e fluidez com que as coisas acontecem
- Uncertainty (incerteza): imprevisibilidade do futuro, sendo difícil basear-se no passado para antever o que virá pela frente
- Complexity (complexidade): interação de inúmeras variáveis de difícil compreensão, gerando resultados de difícil previsão
- Ambiguity (ambiguidade): existência de múltiplas possíveis respostas para as questões

A partir de 2010, tal conceito acabou sendo adotado pelas organizações, na tentativa de lidar com a complexidade e a imprevisibilidade do mercado, e hoje em dia está sendo usado para definir o mundo em que vivemos. A realidade incerta e de grande dinamismo, requer que as instituições se adaptem rapidamente às novas exigências, sob pena de sucumbirem caso não acompanhem esse movimento.

Nesse sentido, muitas têm se voltado para a necessidade de rever seus produtos e/ou serviços e correspondentes processos de trabalho, com vistas a novas soluções e, assim, conseguir atender melhor às demandas de seu público-alvo cada vez mais exigente e responder aos desafios que surgem a todo momento, de forma cada vez mais instigante.

Quando se fala em inovar, contudo, as pessoas normalmente associam essa ideia a empresas da iniciativa privada, a empreendedores, especialmente do ramo da ciência e da tecnologia de informação. Mas será que essa procura se restringe a esse grupo?

O governo também precisa inovar?

Em uma realidade em que os problemas têm se tornado cada vez mais complexos e transversais, envolvendo inúmeros atores e, conseqüentemente, interesses diversos, para os quais existem várias possíveis respostas, torna-se imperativo buscar novas soluções que melhor possam atender às crescentes demandas da sociedade.

Tendo em vista as projeções que apontam um crescimento da população brasileira dos atuais 211 milhões de indivíduos para 233 milhões em 2050, mais e melhores ações governamentais serão demandadas para fazer frente a essa crescente demanda nas áreas de educação, saúde, habitação, energia elétrica, água, alimentos, transporte, segurança pública, saneamento etc. Além disso, vários fatores vêm alterando o pensamento e o comportamento das pessoas, sendo a internet um dos principais. Com o amplo acesso à internet e à gama de informações e à rede de contatos lá existentes, pessoas estão mais informadas e têm mais clareza sobre as possibilidades, se tornando mais exigentes em relação à qualidade de produtos e serviços das esferas privada e pública. A sociedade vem se mostrando também mais engajada e atuante nos assuntos do país e do mundo, reivindicando cada vez mais mecanismos de transparência, de controle e de participação ativa na gestão pública.

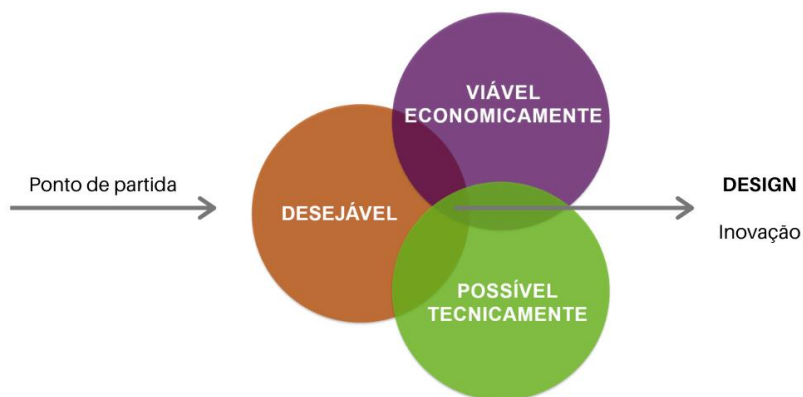
Não bastando todos esses fatores a requisitar do governo uma nova e mais efetiva atuação, a Lei 13.460, de 26 de junho de 2017 trouxe mais um sinal da necessidade de aprimoramento das ações governamentais. Esse normativo dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública, formalizando possibilidade de os cidadãos exercerem/exigirem maior racionalidade, presteza e qualidade desses serviços.

Diante desse quadro, não cabe mais ao governo continuar com o modelo mental adotado até então, a partir do qual muitas das soluções criadas não tem resolvido efetivamente as questões. É essencial adotar uma nova forma de pensar capaz de produzir respostas mais efetivas aos desafios com que o governo se depara diariamente.

Como gerar soluções mais efetivas?

Na busca por um modelo mental que produza tais efeitos, verificou-se que os profissionais da área de *Design* adotam determinadas práticas na execução de seus projetos que produzem soluções criativas e resultados bastante satisfatórios.

Segundo o *Design*, no desenvolvimento da solução de um problema deve-se perseguir três fatores. O primeiro, por onde, de fato, é recomendável se iniciar, diz respeito ao que é desejável pelas pessoas, o que elas realmente necessitam. Depois, cabe verificar o que é viável economicamente, ou seja, aferindo se os recursos financeiros demandados para a execução da ação são razoáveis e estão disponíveis. E, por último, se é tecnicamente possível, cabendo analisar se os materiais e a tecnologia existentes são suficientes para a concretização do que se pretende realizar. Quando a solução atende a essa tríade, tem-se o *design* de um produto ou um serviço que agrega valor e traz, de alguma forma, a inovação.



Mas o que é o *Design*?

O conceito de *Design* frequentemente é associado à estética, à forma, a um desenho mais arrojado e, até mesmo, futurista dos objetos. Mas o *design* é e sempre foi muito mais do que isso.

O termo *Design* foi construído a partir do latim “*designare*” e “*signum*” (marca, sinal), significando desenvolver, conceber, dar significado, achar meios, alinhando-se à ação de projetar.

O modo de pensar do *Design* é uma abordagem centrada no ser humano, que promove uma visão holística e integrada dos problemas e que traz soluções mais efetivas aos desafios, que dificilmente seriam construídas por um indivíduo isoladamente.

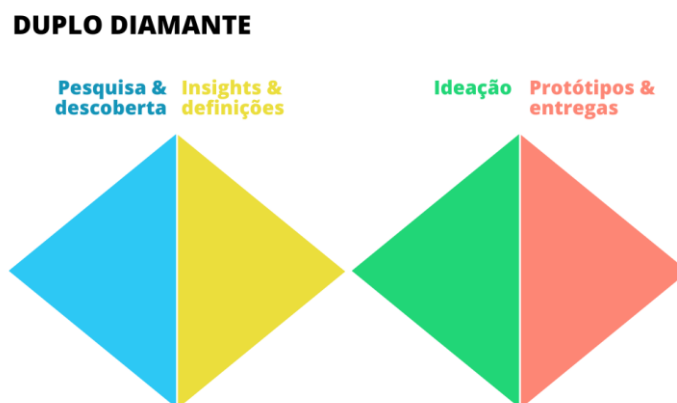
Tendo em vista que achar meios, desenvolver, conceber novas e melhores ideias é o que os *designers* fazem, mas também o que as pessoas buscam para resolver mais efetivamente seus desafios, vislumbrou-se a possibilidade de profissionais de outras áreas adotar esse mesmo *mindset*.

Nesse sentido, no final da década de 60 e início da década de 70, o modo de pensar do *Design* começou a ser estruturado e sistematizado, de modo a permitir sua replicação. Mas foi nos anos 90, com concepção do guia de ferramentas “*Human Centered Design*” (*Design* centrado no ser humano) pela IDEO, uma renomada firma de design, que essa abordagem foi sendo trazida para o mundo das organizações e a denominação “*Design thinking*” se popularizou.

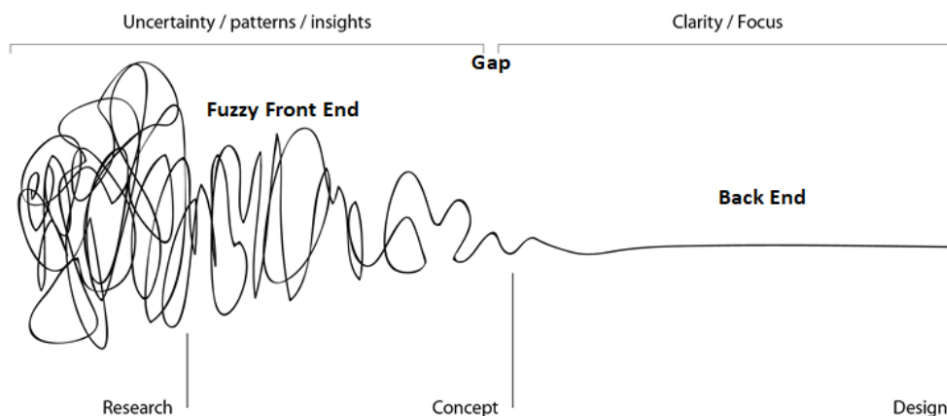
Como funciona o *Design thinking*?

Existem várias representações do fluxo do pensamento do *Design*, que passa por momentos de divergência e de convergência. Algumas dessas representações são mais concisas, mostrando os principais passos, e outras mais detalhadas, sempre na busca de torná-lo didático e de fácil compreensão e adoção.

A que se tornou mais popular foi a do Duplo diamante (do inglês “*Double Diamond*”, cuja tradução mais precisa seria “Duplo losango”), concebida pelo *British Council* em 2003, pois retrata claramente as fases de expansão (divergência) e depois de focalização (convergência), conforme ilustração abaixo. Primeiro são feitas pesquisas e descobertas, sistematização das informações obtidas e dos *insights* gerados, desaguardo e em uma síntese dessas informações que (re)define o problema tratado. Depois são criadas muitas ideias para resolvê-lo e, na sequência, é necessário escolher aquelas que melhor atendem as necessidades das pessoas (desejáveis), que são economicamente viáveis e tecnicamente possíveis.



Outra boa representação do *Design thinking* é a *Fuzzy Front End*. Nela o processo do *Design* é traduzido por uma linha que começa bastante emaranhada e confusa, devido à incerteza presente no início da jornada, tendo em vista à grande quantidade de informação a que se tem acesso e as dúvidas sobre os resultados desse processo. Na medida em que as fases do *Design* evoluem, o conhecimento sobre o problema tratado vai aumentando e a solução vai se tornando cada vez mais clara e possível.



Quando da adoção do *Design thinking* (DT) pelo TCU, essa abordagem ganhou uma outra representação muito significativa: uma flor formada por cinco pétalas, uma para cada etapa do DT. Essa representação retrata o dinamismo da abordagem, em que o pensamento não é linear, mas cíclico e iterativo. Cabe destacar também que na passagem de uma pétala para outra, há uma sobreposição demonstrando que no DT as etapas não são estanques ou rígidas. Por último, verifica-se a existência de uma estrela, um ponto de luz, ao centro, simbolizando o resultado das ações realizadas com a adoção do DT e as pessoas sensibilizadas pela abordagem, que passam a contar com uma nova forma de resolver, de forma mais criativa e efetiva, os problemas com que se deparam em seu dia-a-dia, na vida profissional ou pessoal.



Etapas do *Design thinking*

Antes de partir para a descrição de cada etapa da abordagem, é importante ressaltar que não ocorrem de forma isolada e sequenciada, elas são iterativas. Isso quer dizer que as conclusões e *insights* de uma etapa alimentam a outra, sendo necessário, às vezes, voltar a etapas já passadas para explorar algum aspecto recém descoberto do problema para aumentar a compreensão dele, definindo-o de forma mais precisa para melhor resolvê-lo. Feito isso, o fluxo das etapas continua.

Etapa 1: Empatia ou imersão

Esta é a primeira e mais importante das etapas do *Design*, tendo em vista que serve de base para todas as outras.

Na construção da empatia, a equipe deve conhecer necessidades, expectativas, dores e dificuldades de seu público-alvo, fazer uma imersão em sua realidade, estudar comportamentos e suas razões, coletando todo tipo de informação que será útil no desenvolvimento do projeto. Há que se “ver” com as lentes das pessoas para as quais se está projetando.

Para que isso seja possível, são adotados princípios da antropologia (estudo do homem e de seus comportamentos), mais especificamente da antropometria (ramo da antropologia que estuda as medidas e dimensões do corpo humano) e da etnografia (estudo do comportamento humano a partir das perspectivas das pessoas estudadas), da ergonomia (estudo que visa à adaptação dos meios de trabalho ao homem), e mesmo da psicologia (estudo dos processos mentais e do comportamento do ser humano e suas interações com o ambiente físico e social).

Vale ressaltar que a experiência do usuário, preocupação constante do *Design thinking*, abrange, tanto os clientes das organizações, quanto seus funcionários. A melhoria dos serviços é determinada pelo seu desenho, aderente às necessidades dos clientes, mas também pela forma como devem ser prestados.

DUPLO DIAMANTE



Etapa 2: (Re)definição do problema

No *Design* é necessário primeiro conhecer muito bem o que se busca solucionar para, então, vislumbrar as oportunidades de ação.

Numa das citações clássicas de Einstein, ele diz que se tivesse uma hora para resolver um problema e sua vida dependesse da solução, gastaria os primeiros 55 minutos determinando a pergunta certa a se fazer, e uma vez que soubesse a pergunta, poderia resolver o problema em menos de 5 minutos¹. Isso porque quanto mais se compreende um problema, mais efetiva e rápida será sua solução.

Pode parecer um tanto ilógico que a definição do problema ocorra somente na segunda etapa de um projeto, mas não é. No início do trabalho, a equipe tem apenas uma vaga ideia do desafio a ser enfrentado. Muitas vezes, o problema a princípio apontado é meramente uma consequência de fatos ainda desconhecidos. Somente após ter passado pela primeira fase do *Design*, ou seja, a da empatia ou imersão, é possível conhecer verdadeiramente o problema, detectar onde residem suas causas. É de suma importância que se consiga enxergar o problema da perspectiva do usuário, assim como de outras pessoas envolvidas, e compreender o contexto, as razões de quem precisa da solução, as necessidades que deverão

¹ Página da internet da Franklin Covey: <https://franklincovey.com.br/blog/segredo-da-genialidade/>

ser atendidas. A equipe deve mergulhar fundo no assunto, no propósito por trás da ação, coletando todos os aspectos que permeiam o tema, as influências do ambiente, seus atributos internos e externos.

Para poder chegar ao cerne da questão que se pretende resolver é necessário formular muitas perguntas, tais como: Por que? Qual é o propósito? Qual a ação que se pretende realizar? Quem é o público-alvo? Qual a finalidade da ação? Tais questionamentos, além de convidar as pessoas a darem um passo atrás e reconsiderarem práticas enraizadas, objetivam trazer à tona informações ocultas ou omitidas, que poderão conduzir a valiosos *insights* e ajudar a resolver o problema de formas inesperadas.

Nesse sentido, pode ser que o desafio apresentado no começo do trabalho seja redefinido, de forma a refletir o conhecimento obtido pela equipe até então. E, tendo em vista que o processo do *Design* é iterativo, pode ser que tal alteração suscite algumas outras entrevistas e pesquisas, agora já mais focadas e profundas.

Depois que o problema está claramente delimitado e entendido por toda a equipe, aí, sim, é possível partir para a geração de ideias sobre como resolvê-lo.



Etapa 3: Ideação

O principal objetivo da etapa de ideação é usar a criatividade e a empatia para desenvolver melhores e mais satisfatórias soluções. Todas as informações obtidas nas etapas anteriores devem ser utilizadas para fundamentar e, principalmente, para provocar a produção de ideias. Torna-se imprescindível, portanto, que tais informações estejam acessíveis à equipe, de preferência em meios visuais e não em pilhas de papel.

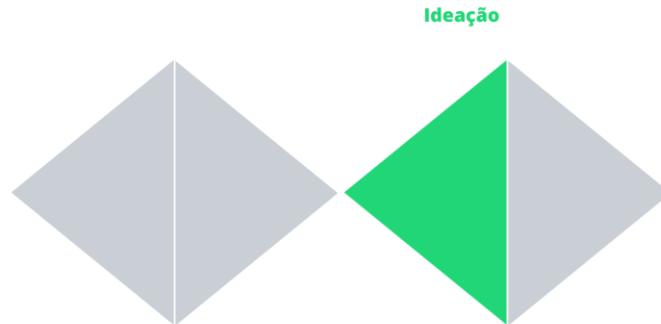
Já que as atitudes, o pensamento e a colaboração das pessoas são influenciados pelo ambiente, é importante garantir um espaço inspirador para a ideação, que facilite o compartilhamento de ideias de modo livre, sem julgamentos e, idealmente, longe das rotinas diárias dos participantes, para evitar distrações.

Quanto aos participantes, nesta etapa deverão integrar a equipe representantes dos vários grupos de atores mapeados na etapa de empatia, de modo a trazer a diversidade de visões e experiências a respeito do tema, o que muito enriquecerá as ideias para resolvê-lo.

O convite feito às pessoas nesta etapa é para “pensar fora da caixa”. Mas, pedir a alguém que, diante de uma folha de papel em branco, elabore boas soluções para um problema, pode ter como resultado poucas ideias e não muito criativas. Para estimular a produção de ideias inovadoras, então, pode-se recorrer a várias ferramentas, que deverão ser escolhidas de acordo com as características da equipe.

Após a dinâmica de geração de ideias, o grupo deve coletar, categorizar, refinar e selecionar as melhores, que seguirão para a próxima etapa.

DUPLO DIAMANTE



Etapa 4: Prototipação

Com o objetivo de fazer uma escolha mais acertada entre as possíveis ideias para resolver o problema e evitar a adoção prematura de uma solução não avaliada, é necessário passar pela próxima etapa do *design*: a prototipação.

As ideias mais bem votadas na etapa de ideação serão agora tangibilizadas, por meio de protótipos, a serem produzidos de forma rápida, simples e com materiais baratos, para não elevar o custo do projeto nem gerar apego às ideias em desenvolvimento. Muitas vezes, durante a produção dos protótipos, é possível que a equipe já se depare com obstáculos e impossibilidades a princípio não vislumbrados, que poderão inviabilizar alguma das ideias ou trazer aprimoramentos a elas.

Os protótipos produzidos devem ser, então, submetidos a pessoas da equipe e a determinados representantes de grupos externos, para que os analisem mais profundamente, validando as ideias ou não, e contribuam para seu aperfeiçoamento. É muito importante que todos os *feedbacks* gerados durante essa etapa sejam cuidadosamente registrados, de modo a captar, inclusive, as reações das pessoas ao interagirem com os protótipos.

Ao final do processo, de forma mais consciente, será possível à equipe optar por uma das ideias, já devidamente avaliada e melhorada por meio da incorporação dos *feedbacks* obtidos durante a prototipação.

DUPLO DIAMANTE



Etapa 5: Teste

A etapa do teste é o momento de colocar à prova, no mundo real, as ideias geradas para validação pelos usuários dos serviços/produtos. Esta última etapa da abordagem de *Design thinking* é crucial para o sucesso de um projeto. Isso porque, antes de as ideias já serem implantadas em larga escala, elas ainda poderão passar por vários aprimoramentos.

Os protótipos resultantes da etapa de prototipação servirão para testar as ideias, receber *feedbacks*, descobrir problemas e, até mesmo, dar origem a novas alternativas para as soluções.

Na etapa de teste, as soluções devem ser refinadas até que todos seus aspectos problemáticos tenham sido removidos ou aperfeiçoados, ou até que não haja mais valor a ser agregado dentro do escopo e do contexto do projeto.

Por ocasião do teste, há um retorno aos elementos da etapa de empatia, demonstrando, assim, a natureza iterativa do *Design thinking*. As informações obtidas durante a empatia e a aproximação com os usuários do serviço/produto projetado são retomadas com o objetivo de averiguar se suas necessidades e expectativas foram atendidas pela solução produzida.

Cabe também guardar o registro das ideias que, a princípio, não foram selecionadas, pois, em algum momento, poderão ser retomadas em parte ou na íntegra. O mais importante é que a equipe esteja sempre aberta a aprender com os erros das iterações anteriores e a seguir em frente rumo a uma solução satisfatória para o desafio em questão.

DUPLO DIAMANTE



Instrumentos do *Design thinking*

O *Design thinking* toma emprestado dinâmicas, *templates*, práticas e ferramentas oriundos de várias áreas do conhecimento para o desenvolvimento de seus projetos de produtos ou serviços. Esses instrumentos, contudo, devem ser encarados como meios para facilitar e fortalecer o trabalho e não para o engessar.

É importante destacar que, apesar de eles serem costumeiramente indicados para determinada etapa do *Design* ou de um projeto, seu uso pode e deve ser flexibilizado para outros momentos em que for conveniente e oportuno.

Nesse sentido, aconselha-se utilizar os instrumentos que façam sentido para a equipe e para o trabalho, escolhidos de acordo com uma série de fatores: natureza do projeto, nível de conhecimento da equipe sobre o tema, fase em que se encontra o projeto, necessidades do projeto e da equipe e, principalmente, os resultados que se pretende alcançar. Com a prática na utilização deles e contando com o apoio da criatividade, a equipe pode customizá-los,

combinar alguns deles ou ainda formular outros para que possam melhor atender às demandas.

A estratégia do Laboratório de Inovação (coLAB-i) do TCU na disseminação do *Design thinking*, além de compreender o apoio a projetos, a facilitação de oficinas e a capacitação de servidores, também previu o desenvolvimento de um kit de ferramentas utilizadas pela abordagem. Nesse sentido, em 2016 foi lançado o *toolkit* (caixa de ferramenta) do *Design thinking* para o Tribunal, englobando alguns desses instrumentos, na versão física, mas também online, disponível na página da instituição na internet (https://portal.tcu.gov.br/design_thinking/index.html).



Por que adotar o *Design thinking* nas auditorias?

Em uma realidade cada vez mais dinâmica, imprevisível e complexa, também o TCU precisa estar atento à necessidade de aprimorar seus produtos e serviços, de modo a fazer frente às mudanças que estão ocorrendo no mundo, nas organizações em geral e, especificamente, em seus próprios jurisdicionados.

Quando da criação do Laboratório de inovação do TCU (coLAB-i), ocasião em que foi prospectado o que as organizações nacionais e internacionais estavam adotando para fomentar a inovação, nos deparamos com o *Design thinking*. Desde então, com a participação de diversos atores com pontos de vista e repertórios diversificados, executamos inúmeras ações utilizando essa abordagem, cujo objetivo é a discussão de temas de uma forma estruturada e objetiva, a construção de uma visão convergente a respeito deles e a formulação de soluções para os problemas identificados. Como exemplos dessas ações, cabe destacar:

- Encontros de dirigentes para o planejamento das ações anuais
- Encontros de diretores
- Oficinas de escuta e de validação do Método de Seleção de objetos e ações de controle
- Oficinas para o desenvolvimento de equipes de algumas Secretarias
- Redesenho do Relatório Sistêmico de Fiscalização (Fisc), com a realização de oficinas de escuta e de formatação de proposta para um novo relatório
- Oficina para a reestruturação do ISC
- Oficina para o desenho de ações de capacitação
- Oficinas para redesenho de processos de trabalho

Conhecendo bem tanto o processo de trabalho de auditoria, por ter trabalhado durante dezenove anos na área-fim do TCU, quanto a abordagem do *Design thinking*, tendo em vista ser graduada em *Design*, foi inevitável constatar a semelhança natural entre os dois.

Ao longo desse período, por meio de experiências próprias e pelo relato de outros colegas, foi possível identificar várias dores, dificuldades e obstáculos do processo de trabalho empregado na realização de auditorias que mereceriam ser solucionados, pois, muitas vezes, impactavam nos resultados dessas fiscalizações.

Vislumbrei, então, a possibilidade de incorporar instrumentos utilizados pelo *Design thinking* na consecução de uma auditoria, como forma de mitigar tais entraves, de aprimorar esse processo de trabalho, mas, principalmente, de tornar seus produtos ainda mais eficientes, eficazes e efetivos, contribuindo para que a instituição cumpra melhor sua missão.

Em várias oportunidades já vem sendo testado o emprego de alguns desses instrumentos do DT em determinados momentos de algumas auditorias, com relatos de que a prática agregou valor aos trabalhos e, por essa razão, a demanda pelo auxílio para tanto vem aumentando. Faz-se necessário, portanto, documentar de que forma o *Design thinking* já vem sendo aplicado em auditorias e de que forma essa aplicação poderia ser expandida a esse processo de trabalho como um todo, para que esse conhecimento possa ser difundido e utilizado por quem se interessar pela proposta.



Dores, dificuldades e obstáculos das auditorias x *Design thinking*

Conforme mencionado, são várias as dores, dificuldades e obstáculos constatados na realização de auditorias, que agora passam a ser detalhados.

Quanto à equipe:

- falta de comprometimento, engajamento e motivação dos membros da equipe ao longo do trabalho, propiciando um ambiente de desconfiança, falta de colaboração e sinergia entre as pessoas, dificultando até mesmo a divisão de tarefas entre essas pessoas e afetando a qualidade da auditoria;
- falta de gestão da informação entre os membros da equipe, gerando diferentes níveis de conhecimento do objeto auditado e, conseqüentemente, baixo desenvolvimento de massa crítica, com impacto no andamento do trabalho e na qualidade de seus resultados;
- ausência de alinhamento entre os membros da equipe e também com o supervisor do trabalho, superiores hierárquicos, gabinete do Ministro-relator e, conforme o caso, com o próprio demandante do trabalho, podendo interferir no cumprimento dos objetivos da auditoria;
- desgastes nas relações, mal entendidos, stress, ressentimento entre os integrantes que têm padrões de desempenho diferentes;
- sobrecarga de trabalho para alguns integrantes que dominam mais o tema (frequentemente o coordenador da auditoria);
- dificuldades na comunicação entre os membros da equipe e na construção de uma visão comum sobre o objeto da auditoria;
- perda de tempo, retrabalho.

Quanto ao processo de trabalho em si:

- conhecimento insuficiente do universo de controle e do objeto auditado, que habilite a equipe aprofundar as discussões sobre o tema e obter mais informações junto aos auditados;
- falta de metodologia para o tratamento das informações coletadas, causando, em muitas das vezes, a não utilização de todas elas;
- dificuldade de gerenciar tempo/prazos, dando causa a atrasos na entrega do trabalho;
- sentimento de que a auditoria deveria estar começando quando da conclusão da fase de execução, tendo em vista que somente nesse momento é que se tem um conhecimento mais aprofundado sobre o objeto de auditoria;
- ausência de investigação da real causa-raiz do problema, apontando, muitas das vezes, como causa fatos genéricos, a exemplo da falta de articulação e de controles insuficientes;
- baixo valor agregado pelos Painéis de referência das Matrizes de planejamento e de achados de auditoria, devido a: participação de reduzido número de pessoas, baixo engajamento dos participantes no debate, poucas contribuições e focadas apenas nos primeiros tópicos, pouca segurança dada à equipe de auditoria em relação à adequação da estratégia da auditoria (Matriz de planejamento), mau aproveitamento do tempo, pouco aperfeiçoamento das matrizes, rara interação entre os participantes; ausência de construção colaborativa para resolver os problemas detectados pela auditoria (Matriz de achados);
- surgimento de conflitos em momentos de tomada de decisão, tendo em vista que, em muitas vezes, as pessoas se apegam aos seus pontos de vista, criando impasses que, se não forem debelados, podem enfraquecer o trabalho ao gerar pareceres discordantes;

- baixa geração de *insights*, tendo em vista a falta de tratamento das informações coletadas e o relacionamento entre elas, dando ensejo a construção de conceitos equivocados e formulação de soluções que não atacam devidamente o problema em questão.

Quanto aos resultados das auditorias:

- baixo valor das entregas das auditorias, em decorrência de propostas de soluções triviais que não contribuem de verdade para a resolução dos problemas reais;
- incompatibilidade das propostas de soluções com o problema objeto da auditoria, já que, em muitas das vezes, sua complexidade não é, de fato, tratada pelo trabalho e também não são consideradas características como não linearidade, relações de dependência e consequências não intencionais das propostas;
- frustração da equipe em relação aos resultados da auditoria, a partir do sentimento de que as conclusões do trabalho não foram tão robustas como deveriam;
- ausência de medidas de resultados da auditoria, tendo em vista que não são verificados os impactos da implementação das deliberações decorrentes do trabalho na resolução do problema focado na auditoria.

A adoção do *Design thinking* nas auditorias, conforme será demonstrado ao longo deste trabalho, pode dirimir/atenuar as dores, dificuldades e obstáculos acima citados ou, pelo menos, mitigar seus impactos, tendo como consequência equipes mais engajadas e comprometidas com as auditorias e trabalhos de maior qualidade e efetividade.

Tipos de Auditoria e *Design thinking*: semelhanças

Ainda que as auditorias de conformidade e financeira possuam bem menos flexibilidade que as operacionais, especialmente no que se refere à forma como são realizadas e a suas conclusões, vislumbra-se a possibilidade de se adotar o *Design thinking* na consecução dos trabalhos. O modelo mental proposto pela abordagem e a aplicação de suas principais ferramentas em alguns momentos dessas auditorias certamente podem ajudar na sua execução e trazerem melhores resultados também a esses tipos de auditoria.

Nas auditorias operacionais, contudo, a utilização do DT é mais natural, tendo em vista suas várias semelhanças, conforme listadas a seguir:

- tratam de problemas complexos que, em muitos casos, envolvem diversas áreas do conhecimento e de atuação de órgãos governamentais;
- envolvem trabalho de equipe sinérgica, colaborativa e, de preferência, multidisciplinar;
- demandam um profundo conhecimento do problema, e, para tanto, é necessário fazer um intenso mergulho no tema em foco e em seu contexto;
- possuem maior flexibilidade na escolha de como abordar os temas, de métodos de trabalho e da forma de comunicar as conclusões do trabalho;
- requerem da equipe flexibilidade, capacidade analítica e criatividade;
- exigem a identificação dos múltiplos atores e interesses envolvidos no problema, para que possam ser considerados ao longo de todo o trabalho;

- requerem que várias pessoas sejam ouvidas, de modo a extrair o máximo de informações dela, assim como suas visões, dores, dificuldades, obstáculos a respeito do tema tratado;
- lidam com grande volume de informação, que necessitam ser tratadas adequadamente para sua devida utilização;
- buscam soluções que efetivamente resolvam o problema em exame;
- devem agregar valor ao tratamento do problema.

O que é preciso?

Antes de saber como, de fato, utilizar o *Design thinking* nas auditorias, é necessário verificar quais as condições necessárias, incluindo aí os recursos humanos e materiais que são demandados, mas também o modo de desenvolver as atividades e o próprio estado mental propício à prática.

Recursos Humanos

O *Design thinking* é uma abordagem focada nas pessoas, sendo elas também sua matéria-prima principal. As soluções no DT são construídas por pessoas e para as pessoas, devendo agregar valor tanto para quem se beneficia de tais soluções, quanto para quem as produz.

Assim como as auditorias, o *Design* é um trabalho de equipe, em que não devem prevalecer visões individualistas a demandar constantes negociações, que podem provocar desgastes e queda na qualidade do trabalho.

A adoção do *Design* nas auditorias, além de se propor a facilitar o trabalho da equipe, produzirá mais empatia em relação aos beneficiários, mas também aos auditados e implementadores da ação governamental auditada, na medida em que proporcionará à equipe uma melhor compreensão da realidade desses outros atores e de suas necessidades, expectativas, dores, dificuldades e obstáculos. Ademais, tendo em vista que a construção das soluções para o problema tratado ocorre de forma colaborativa, é fortemente recomendável que tais atores sejam convocados a contribuir com ideias nesse processo, o que irá gerar neles um sentimento de pertencimento relativamente às conclusões e aos encaminhamentos do trabalho, facilitando, assim, a implementação da solução construída.

O primeiro passo é identificar os atores que irão compor a equipe, ou seja, os que estarão intimamente envolvidos no trabalho, para que possam ser acionados nos momentos em que será necessário captar suas ideias e opiniões determinantes para o bom andamento da auditoria.

Conforme discriminada abaixo, a equipe do trabalho é dividida em: de liderança, ampliada e principal.

Equipe de liderança: informada

O que faz: É responsável pelas decisões finais. Deve ser mantida sempre informada sobre o desenvolvimento do projeto e pode contribuir com suas ideias. Está envolvida no resultado e apoia o trabalho da equipe em toda a organização.

Funções-chave no projeto: tomar decisões e dar cobertura à equipe principal.

Nas auditorias, a equipe de liderança é composta pelo Secretário da unidade técnica responsável pelo trabalho, por assessores do Gabinete do Ministro-Relator responsável pela clientela ou pela auditoria e, quando for o caso, pelo demandante do trabalho.

Equipe ampliada: engajada

O que faz: Composta por pessoas tipicamente identificadas como especialistas no objeto da auditoria, que podem vir da gestão pública e de outros meios, como a academia. Contribui para o desafio com seus conhecimentos e com sua experiência.

Funções-chave no projeto: Proporciona conhecimento e experiência sobre o assunto. Pode atuar também na revisão do trabalho da equipe principal.

Nas auditorias, a equipe ampliada é composta pelos gestores públicos, tanto do órgão/entidade auditada quanto outros que de alguma forma se relacionam com o objeto do trabalho, e por especialistas no assunto internos ou externos.

Equipe principal: ativamente envolvida

O que faz: A equipe principal é a alma do projeto. Detém o plano do trabalho e garante que ele permaneça no trilho. O Coordenador do projeto administra a equipe principal e mantém a ligação com a equipe ampliada e a equipe de liderança.

Funções-chave no projeto: Equipe responsável pelo planejamento, pela execução e pelos resultados do projeto. Ao tratar com colaboradores, responsável por mediar conversas e contribuições.

Nas auditorias, a equipe principal é formada principalmente pelos integrantes e pelo Coordenador, mas também pelo Supervisor, que acompanhará rotineiramente o trabalho.

Tendo em vista a importância da equipe principal para o bom andamento da auditoria e o atingimento de seus resultados, esse grupo, embora temporário, deve ser funcional, tendo a confiança como um de seus principais valores. Por esse motivo, há que se investir tempo em sua construção, pois, certamente o retorno dessa providência será muito positivo. A criatividade e o repertório de cada integrante, formado por suas competências, habilidades, backgrounds e experiências diversas, precisam estar à disposição de todos e ser empregado na consecução do objetivo comum: o cumprimento do trabalho com a qualidade pretendida. Espera-se um alto nível de colaboração entre os integrantes da equipe, de modo que todos participem da criação das ideias para solucionar o problema focado pelo trabalho, assumindo responsabilidade por elas.

A construção de uma equipe funcional deverá ser conduzida pelo Coordenador da auditoria, marcando, assim, o início de seu papel de liderança do grupo e do trabalho.

Recursos materiais

Além da confiança a ser construída entre os integrantes da equipe, o espaço físico que vão ocupar durante o trabalho também é determinante no estímulo à criatividade. Um ambiente planejado para o trabalho da equipe com elementos e materiais apropriados passará para as pessoas a mensagem de que ali é seguro, é permitido explorar suas habilidades, fazer uso de sua criatividade, experimentar, arriscar.

A destinação de um ambiente com essas características será imprescindível para possibilitar a adoção do *modus operandi* do *Design thinking*, ou seja, o pensamento visual, detalhado anteriormente.

Esse espaço, idealmente, deverá conter os seguintes recursos materiais:

Instalações/mobiliário:

- Paredes livres (de preferência de fórmica branca ou de vidro): para colar folhas de papel, *templates* e, se possível, para fazer representações gráficas;
- Quadros brancos: para fazer representações gráficas das informações e ideias, traçar os relacionamentos porventura existentes entre elas;
- *Flipcharts*;
- Biombos: para colar folhas de papel, *templates*, esquemas;
- Mesas (de preferência com rodízios e retráteis);
- Cadeiras (de preferência com rodízios e retráteis).

Artigos de escritório e papelaria:

- *Toolkit* de instrumentos do *Design thinking* para as auditorias;
- *Templates* impressos;
- Post-its de tamanhos e cores diversas: para escrever informações obtidas;
- Canetas-marcador para CD: para escrever nos post-its;
- Canetas para quadro branco coloridas: para escrever títulos, delimitar os agrupamentos de informações e traçar seus relacionamentos;
- Fita crepe e durex: para colar folhas de papel e *templates* nas paredes da sala;
- Bloco para *flipchart*: para fazer esquemas e colar post-its;
- Bobina de papel: para fazer esquemas e colar post-its;
- Etiquetas adesivas de cores diversas (bolinhas): para codificar e priorizar informações e ideias.

Cabe destacar a importância do uso de post-its nas práticas do *Design thinking*. Primeiramente porque, uma vez que as pessoas registram suas ideias nos post-its e depois os colam no papel, não fica registrado qual post-it é de quem e elas se desapegam de suas contribuições. Isso é uma ótima coisa, pois, no momento do debate e da priorização, os autores das contribuições não se sentirão na necessidade de defendê-las, podendo, inclusive, facilmente aderir a ideia de outros ou priorizá-la.

Além disso, tendo em vista sua mobilidade, os post-its propiciam a organização e a classificação das informações escritas neles, estabelecendo grupos entre elas. Esses post-its devem ser de uma marca que a cola seja boa o suficiente para que não se descolem do papel onde estarão afixados durante o decorrer do trabalho e permita que sejam colados e descolados sempre que for necessário reposicioná-los para a organização das informações.

Pode-se utilizar as cores dos post-its para tornar a sistematização das informações ainda mais elucidativa, adotando-se, por exemplo, cores segundo a fonte, o tipo das informações coletadas ou qualquer outro critério que a equipe escolher.

Dependendo da ferramenta e do momento em que forem usados, os post-its poderão ter tamanhos variados. Se for necessário escrever neles maior quantidade de informações, deve-se adotar um de formato maior (76x102mm ou 76x76mm - quadrado). Nos demais casos, os de formato 47,6x47,6mm são mais apropriados, pois não ocupam tanto espaço e fazem com que as informações sejam escritas de forma resumida e objetiva.

Na compra dos post-its há que se atentar para a quantidade contida em cada cubo. Embora alguns possam ter o custo mais baixo, o número de folhas costuma ser menor. Os cubos de post-its que normalmente possuem o melhor custo-benefício são os de 400 folhas.

É importante atentar para a impossibilidade de se escrever nos post-its com canetas do tipo esferográfica, já que esta possui a ponta muito fina e sua tinta não sobressai nesses

papeizinhos, prejudicando muito a leitura da informação ali escrita. A canetas ideal é a marcador de ponta média (2.0), com tinta permanente usada para escrever em CD de cor preta ou azul, que garante uma boa legibilidade ao leitor, mesmo estando a uma certa distância, uma vez que os post-its serão colados em folhas nas paredes, conforme explicado abaixo. Essa tinta também tem a vantagem de secar rapidamente e não se transferir para o post-it embaixo do que está sendo escrito nem manchar a mão de quem está escrevendo.

Mindset (Modelo mental)

Empregar o *Design thinking* no projeto de um produto ou serviço ou num processo de trabalho não implica somente seguir todas as fases do DT ou utilizar seus instrumentos. O mais importante mesmo é adotar o *mindset* dessa abordagem, ou seja, fazer com que, durante todo o desenvolvimento do trabalho, os pilares do DT, mencionados a seguir, sejam observados:

- 1) empatia ou imersão: com o objetivo de colocar as pessoas no centro da ação, buscando saber quais são suas necessidades, expectativas e dores/dificuldades/ obstáculos dos atores envolvidos em relação ao problema sob exame;
- 2) co-criação: com o objetivo de demandar a participação de pessoas diversificadas (de preferência representantes dos vários grupos de atores envolvidos no problema analisado), com diferentes repertórios, áreas de formação, pontos de vistas, experiências e interesses, para a construção colaborativa das soluções, elaborando ideias mais efetivas para solucionar o problema e gerando um sentimento de pertencimento em relação a esse resultado; e
- 3) experimentação ou prototipação: com o objetivo de tornar palpável a ideia gerada para solucionar o problema de forma rápida e barata e testá-la, possibilitando seu aprimoramento antes de ser implementada em grande escala e, conseqüentemente, uma maior eficiência na aplicação dos recursos.

MINDSET DESIGN THINKING



FOCO NO SER HUMANO



CONSTRUÇÃO COLABORATIVA
DAS SOLUÇÕES



PROTOTIPAÇÃO PARA A
EFICIÊNCIA DOS GASTOS

Modus operandi do DT

Além da observância do *mindset* durante os trabalhos, é imprescindível adotar o modo de desenvolver as atividades no *Design*: o pensamento visual (ou *Visual thinking*).

O uso de imagens para representar ideias é muito natural para o ser humano: antecedeu a escrita e, até hoje, é largamente empregado sem que as pessoas se deem conta disso. Basta olhar em volta para verificar o quanto as imagens são utilizadas em peças de marketing para comunicar melhor do que usando “mil palavras”.

Existem, de fato, muitas vantagens na representação gráfica do pensamento: desmistifica a informação, melhora a capacidade de comunicação entre as pessoas e o entendimento das mensagens. Isso porque permite que as mensagens sejam transmitidas de forma rápida, sucinta e objetiva, afastando interpretações ambíguas e/ou errôneas. Os elementos gráficos permitem organizar, categorizar e estruturar informações, além de evidenciar correlações, padrões, pontos críticos, convergências e divergências entre elas. Adicionalmente, tem-se que a informação desenhada é mais bem lembrada e internalizada, melhorando o desempenho e o engajamento de quem a consome.

A representação gráfica de uma ideia gerada é seu primeiro protótipo, por meio do qual ela é estruturada e se torna tangível e acessível aos outros, que, entendendo-a, podem contribuir para seu desenvolvimento e aprimoramento. Por meio desse protótipo, é possível verificar impossibilidades, incoerências e inconsistências na concepção das ideias, sem contar que os desenhos suscitam o surgimento de muitas outras, pois aguçam a criatividade e a intuição. Não é necessário saber desenhar para fazer representações gráficas elucidativas e efetivas. Basta usar formas básicas: quadrados, triângulos, retângulos, círculos, linhas, pontos, setas, bonecos de palito, expressões faciais, emojis e ícones. Esses elementos são suficientes para criar esquemas, mapas e diagramas, demonstrando de modo visual as ideias, as afinidades entre elas e seus relacionamentos.

O vídeo disponível no link a seguir traz muitas ideias sobre como representar ideias graficamente: <https://www.artedaconversa.com.br/>.



A proposta, então, é de que, ao longo de todo o trabalho, a equipe registre de modo visual as informações obtidas, o conhecimento produzido e os *insights* gerados, dispondo-os nas paredes da sala que a equipe de auditoria esteja utilizando para o trabalho. Agindo assim, o compartilhamento de tais informações será facilitado, oportunizando a todos os integrantes da equipe principal e de liderança ter o mesmo nível de compreensão a respeito do objeto tratado pela auditoria (nem sempre todos podem comparecer aos mesmos eventos e reuniões), acompanhar o desenvolvimento do trabalho e formar um entendimento comum sobre seus rumos e resultados. A sala passa a funcionar, então, como o cérebro da equipe, propiciando a organização e a sistematização das informações, o estabelecimento de inter-relacionamentos (“sinapses”) entre elas, a identificação de padrões e a produção de *insights*. Segundo Tim Brown, *designer* e CEO da IDEO, uma das firmas mais renomadas de *Design* do mundo, em seu livro “*Change by Design*”:

“A visibilidade simultânea do material permite-nos identificar padrões e faz com que a síntese criativa ocorra muito mais rápido do que quando os recursos estão escondidos em pastas de arquivos, cadernos ou apresentações de PowerPoint.”

Sendo assim, ao utilizar os instrumentos do *Design thinking* aqui recomendados ou ao realizar oficinas, os resultados deverão permanecer afixados nas paredes para serem usados e “revisitados” sempre que necessário e atualizados ao surgirem novas informações sobre o tema.

Com relação à necessidade de se incluir material visual que for produzido ao longo da auditoria, como papéis de trabalho, para constar do relatório de auditoria ou de alguma apresentação, importa esclarecer, desde já, que isso é possível. Para tanto, pode-se anexar a esses documentos fotos das representações gráficas produzidas ou as reproduzir por meio da opção “SmartArt” (aba “ilustrações”) constante de alguns aplicativos do Office. Com esse recurso é possível transmitir ideias em forma de “listas”, “processos”, “ciclos”, “hierarquias”, “pirâmides” e “matrizes”. Podem ser utilizados também programas e aplicativos que produzem desenhos, a exemplo do Bizagi, que permite desenhar processos de trabalho para a produção de um produto ou serviço, e do Freemind, um ótimo recurso para a criação de mapas mentais.

Outra ótima forma de incluir as imagens no trabalho é colocando-as em um arquivo e gerando para seu acesso um QRCode, que poderá ser incluído na parte de texto do relatório da auditoria, por exemplo.

Instrumentos do *Design thinking* para as auditorias

Para facilitar a aplicação do *Design thinking* nas ações em geral, é importante fazer uso de seus instrumentos, a serem escolhidos de acordo com as necessidades do trabalho e da equipe, com vistas a produzir os resultados esperados para o trabalho.

Nesse sentido, de forma a apoiar a aplicação da abordagem nas auditorias, este trabalho teve por objetivos:

- identificar dinâmicas, *templates* e ferramentas utilizados no *Design thinking* aplicáveis ao processo de trabalho de auditoria
- identificar os momentos de aplicação desses instrumentos ao longo das fases da auditoria
- customizar os instrumentos aplicáveis à auditoria, de modo a adequá-los às características desse trabalho e
- formar um *toolkit* específico destinado à auditoria.

Entre o vasto “cardápio” de instrumentos utilizados pelo DT (dinâmicas, *templates*, ferramentas e oficinas) existentes, tanto no *toolkit* disponível na página do TCU na internet como em outras fontes de informação, será proposta aqui a adoção de alguns deles na realização de auditorias de um modo geral, devendo a equipe verificar as que mais se adequam aos vários tipos de trabalho e seus momentos.

As indicações de determinados instrumentos por fase da auditoria deverão ser encaradas como meras sugestões, não devendo a equipe ficar restrita ou obrigada a adotá-las.

Cumprido esclarecer que a descrição completa de todos os instrumentos propostos neste trabalho encontra-se no Anexo II, abrangendo, além do objetivo, o momento em que deve a ferramenta ser usada, o tempo estimado de duração em sua aplicação, os recursos necessários (humanos e materiais), o passo a passo de sua implementação e os pontos de atenção a serem observados na sua utilização.

Todo e qualquer instrumento a ser adotado nas auditorias podem e devem ser alterados com o intuito de melhor atender às necessidades dos trabalhos. Tais alterações podem se dar por

meio da reformatação dos *templates* ou da redefinição de seus campos, da combinação de dois ou mais instrumentos, pela adoção deles em outros momentos do trabalho etc. A equipe pode usar de toda sua criatividade para isso!

É importante ressaltar também que os resultados da aplicação dos referidos instrumentos deverão ser expostos na sala usada pela auditoria (ver ferramenta “Mural do projeto”) e atualizados durante toda a auditoria.

Esses procedimentos poderão ser realizados também por meio de plataformas virtuais, a exemplo do Mural (<https://mural.co>) e do Miro (<https://miro.com>), conforme será mencionado mais adiante neste trabalho.

Dinâmicas

As dinâmicas costumam ser usadas no *Design thinking* com o objetivo de “quebrar o gelo” previamente ao desenvolvimento de alguma atividade, integrar as pessoas, e melhorar a colaboração e o engajamento delas na execução de tarefas.

Ferramentas

As ferramentas são os instrumentos mais usados pelo DT. Concebidas com base no modo de pensar do *Design*, elas particionam a complexidade dos processos e conduzem seus usuários, passo-a-passo, a refletir sobre determinada questão e a encontrar mais facilmente a solução para ela. Várias ferramentas adotam *templates* para auxiliá-las em seu passo-a-passo, na captação das informações requeridas e na convergência da discussão sobre elas.

Elas também conseguem auxiliar no desenvolvimento de um pensamento mais questionador sobre as premissas existentes a respeito do tema tratado.

Normalmente estão atreladas a uma fase do *Design thinking*, tendo em vista o objetivo a que se destina. Assim, na fase de imersão, destacam-se as ferramentas voltadas para obter dados por meio de pesquisas quantitativas e qualitativas, e para compartilhá-los; na de (re)definição do problema, existem as notoriamente utilizadas para sistematizar as informações obtidas e identificar possíveis relacionamentos existentes entre elas; na de ideação estão as dirigidas para estimular a geração de ideias; e nas fases de prototipação e teste há aquelas que se propõem a dar forma às ideias, a tangibilizá-las e a coletar *feedbacks* a respeito delas.

Como mencionado aqui, contudo, as ferramentas não devem ficar restritas às fases propostas nem à forma exata como foram concebidas.

Templates

O *Design thinking* também faz bastante uso dos *templates*. Esses instrumentos nada mais são que quadros, modelos, que contam com uma estrutura predefinida para facilitar o desenvolvimento e a criação de conteúdo. Os *templates* têm por objetivo facilitar o diálogo no âmbito da equipe e catalisar a discussão sobre os assuntos, culminando na construção de uma linguagem e de uma compreensão compartilhada entre os integrantes do grupo, além de sua função de representar as informações relevantes ao trabalho de maneira visual (e não em arquivos e pastas). Ajudam também na organização das informações e no processo de convergência de ideias e de tomada de decisão.

A equipe poderá adotar os *templates* que forem recomendados neste trabalho e criar outros de acordo com a necessidade da auditoria.

Oficinas colaborativas

Importante trazer aqui uma relevante prática do *Design thinking* que, por ser mais produtiva, substitui as reuniões: os workshops ou, traduzindo, as oficinas colaborativas.

Esses eventos têm por objetivo promover uma discussão ampla, qualificada, objetiva e estruturada, com a participação de diversos atores, captando a contribuição de cada um deles sobre o tema tratado, que também cumpre a função de compartilhar informações, fazer alinhamentos, criar consensos, produzir conhecimento, construir soluções, priorizar ações. Dependendo do momento do trabalho, as oficinas podem ter um objetivo específico.

As oficinas ora apresentadas foram estruturadas com o intuito de dirimir as dores constatadas por ocasião da realização de Painéis de referência de auditorias, tendo em vista que estes eventos acabavam por não concretizar plenamente seu potencial de levar relevantes aprimoramentos às auditorias e segurança às equipes responsáveis pela execução dos trabalhos.

As oficinas devem ser planejadas tendo sempre como referência as necessidades do trabalho e o objetivo que se deseja alcançar com o evento. A partir disso, são selecionadas dinâmicas, *templates* e ferramentas que favoreçam a construção colaborativa, estipulando-se tempo para cada uma das atividades, conforme modelos constantes do anexo deste trabalho. Se necessário, a oficina poderá ser “prototipada”, ou seja, testada, para verificar se as atividades programadas e os tempos a elas destinados serão capazes de produzir o resultado esperado. Agindo assim, será possível fazer os devidos ajustes antes da realização da oficina.

A duração dessas oficinas costuma ser de três a quatro horas, abrangendo o período da manhã ou da tarde, sendo esse tempo suficiente para desenvolver todas as atividades necessárias, conforme é possível verificar nos planos anexados a este trabalho (Anexo III). Poderá, contudo, englobar os dois períodos do dia, quando for necessário fazer apresentações que nortearão a discussão ou o encadeamento de várias atividades, para não perder a linha de raciocínio.

Nas oficinas colaborativas é essencial contar com diversos participantes, com a intenção de trazer para as atividades a pluralidade de repertórios, experiências, interesses e pontos de vistas sobre os temas a serem discutidos. Nesse sentido, torna-se imprescindível trazer para o evento um público bastante diversificado, formado por representantes dos vários atores envolvidos no objeto da auditoria e outras pessoas que possam contribuir na discussão do tema, tais como:

- internos: auditores da unidade técnica responsável pelo controle do setor, especialistas internos sobre o tema e representantes do Gabinete do Ministro-Relator da clientela.
- externos: gestores públicos das instituições auditadas, representantes do setor relativo ao tema tratado, de órgãos de controle (CGU e AGU), do Congresso Nacional, do Ministério Público, do terceiro setor, especialistas da academia e outros.

Os participantes deverão ser divididos em grupos heterogêneos, para que a diferença de perfis enriqueça a discussão dos assuntos.

Dependendo da sensibilidade do tema, pode ser conveniente fazer dois eventos: um com o público interno e outro com o externo. A quantidade ideal de participantes é entre 20 e 50 pessoas.

As oficinas devem ser conduzidas por um facilitador, que será responsável pela condução das dinâmicas e pela gestão do tempo. Cabe ao facilitador fornecer aos participantes orientações sobre as atividades, esclarecendo sobre o tempo destinado a cada uma delas, e sinalizar seu término. É importante também que esteja sempre atento para “ler” as pessoas, se precisam

ser energizadas para uma melhor resposta às dinâmicas, se necessitam de um pouco mais ou menos de tempo nas atividades, possibilitando fazer ajustes ao planejamento da oficina. Nessas oficinas é muito importante manter constantemente o controle do tempo, para que todas as atividades planejadas possam ser realizadas com a objetividade necessária, de modo a garantir o atingimento do objetivo do evento.

Nas auditorias, propõe-se realizar as seguintes oficinas colaborativas:

- Conhecimento do universo de controle e identificação das situações-problema existentes: para identificar os principais desafios dos setores, de forma a subsidiar a seleção dos objetos e das ações de controle
- Painéis de referência das Matrizes:
 - de planejamento: validar a estratégia construída para o trabalho, apresentada pelas questões e subquestões constantes da Matriz de planejamento da auditoria
 - de achados: validar os achados da auditoria, buscar a causa-raiz deles e gerar ideias para solucionar essas causas, contribuindo na construção dos encaminhamentos do trabalho
- Monitoramento dos encaminhamentos da auditoria: a ser sugerida para os gestores por ocasião da elaboração do plano de ação visando à implementação das deliberações do Tribunal sobre a auditoria, cujos resultados serão utilizados quando do monitoramento dessas medidas pela equipe de auditoria.

As oficinas colaborativas possuem várias vantagens, que levam ao aperfeiçoamento das auditorias, tendo em vista que propiciam:

- objetividade na captação de opiniões, ideias e sugestões de melhoria, tendo em vista que as discussões são realizadas de forma estruturada com tempo determinado;
- possibilidade de participação de um maior número de pessoas nos eventos;
- oportunidade para que os vários participantes, com diversos perfis, possam contribuir com a discussão dos temas, evitando o monopólio da fala pelos mais eloquentes ou superiores hierarquicamente;
- melhor aproveitamento do tempo do evento, com vistas ao atingimento dos objetivos da oficina, prevenindo o desperdício de tempo e da oportunidade com polarização das discussões;
- sentimento de pertencimento desenvolvido pelos participantes, por estarem contribuindo na discussão do tema, na reflexão sobre ele e na geração de soluções para o problema em exame;
- mais chances de sucesso das soluções concebidas e menor probabilidade de causarem resistências, uma vez que foram construídas de modo colaborativo, ou seja, com a participação de representante dos vários atores envolvidos no tema;
- maior respaldo à equipe quanto aos rumos da auditoria, já que a oficina garante a manifestação e a contribuição de todos os participantes em relação ao tema tratado;
- maior robustez do trabalho, tendo em vista a oportunidade de que várias visões sejam consideradas na realização e na conclusão da auditoria;
- maior aproveitamento das contribuições oferecidas pelos participantes, tendo em vista que são feitas por escrito e não oralmente, evitando perda de informações e possibilidade de processamento posterior;
- maior efetividade ao trabalho, dado que as soluções propostas terão mais chance de serem adotadas, por terem sido geradas coletivamente.

Os Painéis de referência no formato de oficinas colaborativas têm sido realizados desde 2017 no âmbito de várias auditorias e aperfeiçoados a cada edição. Com base nos depoimentos de auditores e de participantes que passaram pela experiência de realização de Painéis de referência de auditoria por meio de oficinas colaborativas, esses eventos passaram a agregar muito valor às auditorias.



Figura: Oficina colaborativa realizada em Painéis de Referência de auditoria utilizando ferramentas de *Design thinking*.

Seleção de objetos e ações de controle com *Design thinking*

Antes de se iniciar uma auditoria, é preciso escolher do os temas e o próprio desenho a serem adotados pela ação de controle.

Para tal escolha deve-se ter em conta os limitados recursos humanos e financeiros da instituição, seu planejamento estratégico e o amplo universo dos objetos a serem auditados. Importante também levar em consideração o quanto o trabalho agregará valor ao aperfeiçoamento da administração pública e, conseqüentemente, ao aumento de benefício em prol da sociedade. É preciso, então, optar pelos temas mais urgentes e importantes para a sociedade, segundo os critérios de risco, materialidade, relevância e oportunidade².

Para subsidiar esse processo de escolha, foi definido o Método de seleção de objetos e ações de controle³, que estipula os seguintes passos:

- Conhecimento do universo de controle
- Seleção de situações-problema
- Seleção de objetos de controle
- Seleção de linhas de ação e de ações de controle

² Artigo 19 da Resolução TCU 269/2015, que trata do Sistema de Planejamento e Gestão da Estratégia do Tribunal de Contas da União.

³ Instituído pela Portaria Segecex 21/2016, que aprovou as “Orientações para seleção de objetos e ações de controle”

Com o objetivo de apoiar cada um desses passos, serão sugeridos alguns instrumentos do *Design thinking*, conforme abaixo explicado, sem, contudo, substituir quaisquer dos procedimentos definidos pelo método.

Conhecimento do universo de controle

Embora a atividade necessite ser realizada de forma continuada, é especialmente importante para esse primeiro momento da seleção dos objetos e ações de controle que a unidade técnica tenha uma visão geral dos órgãos, entidades, funções governamentais e temas sob sua jurisdição. Para tanto, deverá obter dados e informações sobre eles, atentando para indicadores sociais, econômicos e ambientais, bem como indicadores de desempenho.

Essa atividade corresponde à fase de empatia ou imersão do *Design thinking*, para a qual recomenda-se a utilização das seguintes ferramentas:

FERRAMENTA	OBJETIVOS
Matriz HCD	- Fazer levantamento sobre o nível de conhecimento que os integrantes da unidade técnica têm a respeito órgãos, entidades, funções governamentais e temas, identificando quais são as hipóteses (H), certezas (C) e dúvidas (D) da equipe em relação ao assunto.
	- Subsidiar pesquisas, requerimentos de informação, entrevistas, leituras, pautas para reuniões e outros instrumentos que possam fornecer as informações necessárias à execução do trabalho (itens classificados como hipóteses (H) ou dúvidas (D) devem tornar-se certezas ao longo da atividade.
	- Propiciar um compartilhamento de informações entre eles, colocando todos numa “mesma página” e uma visão holística sobre o assunto.
Mapa de atores	- Identificar todos os atores que estejam envolvidos no tema, por terem interesses voltados ao objeto, se relacionarem com ele de alguma forma ou possuírem visões diferentes a respeito dele.
	- Propiciar à equipe atentar para possíveis conflitos de interesse entre os atores e convocar os mais relevantes a contribuir com o trabalho por ocasião de entrevistas, reuniões, requisições de informação, diligências etc, gerando um sentimento de pertencimento neles em relação aos resultados do trabalho e sua implementação, proporcionando também maior segurança na seleção de objetos e ações de controle.
Desk research	- Fazer pesquisa (no próprio local de trabalho) sobre o universo de controle, utilizando o computador por meio de ferramentas de busca existentes na internet, como o Google, e redes sociais, livros e outras fontes, para achar materiais relacionados ao tema, a exemplo de: legislação, páginas na internet de instituições responsáveis pela ação governamental, sites especializados no tema, artigos técnicos, vídeos, notícias da imprensa, decisões do TCU e outras, tanto de dentro como de fora do país.
	- Propiciar um mergulho no contexto do universo de controle para que os integrantes da unidade técnica possam aumentar seu conhecimento sobre o tema, auxiliando-os a construir uma pesquisa mais aprofundada e estruturar entrevistas mais eficazes; conhecer como outras instituições e países lidam com o tema, assim como identificar situações ou desafios análogos, de modo a trazer <i>insights</i> e soluções porventura propostas para o assunto.

A partir do levantamento de tais dados, a unidade técnica deverá adotar uma metodologia para analisá-los e organizá-los, de acordo com sua lógica de atuação, a fim de facilitar a visualização e o entendimento de tais dados e, conseqüentemente, do universo de controle. Essa tarefa de análise e organização dos dados deverá ficar a cargo de alguns integrantes da unidade técnica, que, posteriormente, compartilharão os resultados e suas conclusões a todos os outros integrantes.

Na análise deverão ser detectadas situações atípicas, valores discrepantes ou quaisquer outros indícios de problemas, irregularidades e lacunas de desempenho, a serem verificados na identificação e seleção de situações-problema.

As ferramentas do *Design thinking* abaixo podem apoiar essas atividades.

FERRAMENTA	OBJETIVOS
Mapa mental	- Organizar, ordenar, estruturar e associar as informações obtidas e produzidas durante os trabalhos.
	- Possibilitar a visualização de conexões e inter-relações entre conceitos, dados e ideias.
	- Facilita o compartilhamento das informações entre os membros da equipe.
Linha do tempo	- Organizar cronologicamente legislação, fatos relevantes, ações executadas pelos gestores e outras informações, de forma a facilitar sua análise e suscitar <i>insights</i> da equipe.
	- Facilitar a compreensão sobre a evolução de algum objeto em relação a outros ao longo do tempo e sua análise.
	- Representar, visualmente, de forma esquemática e resumida a sequência de fatos.
Clusterização	- Classificar as informações por semelhança, estabelecendo grupos (ou “clusters”).
	- Facilitar seu entendimento e análise.
Diagrama de afinidades	- Traçar os relacionamentos que porventura houver entre grupos de informações e/ou <i>insights</i> formados segundo suas afinidades (clusters), gerando um diagrama, que auxiliará na compreensão do assunto.
	- Ajudar a delimitar os desafios que deverão ser tratados pelo trabalho, suas subdivisões e interdependências, conexões entre temas e oportunidades para a auditoria.

A partir da análise do universo de controle, utilizando-se os indicadores pertinentes, será possível identificar problemas existentes na estrutura do Estado e/ou na sociedade, possibilitando, assim, reconhecer os potenciais temas a serem tratados pelo Tribunal. Em seguida, será feita a seleção, a descrição e a avaliação das situações-problema resultantes da análise do universo de controle.

Conforme consta do documento de Orientações para seleção de objetos e ações de controle, situação-problema é um conjunto de condições ou circunstâncias que produzem ou podem vir a produzir consequências de natureza econômica, social e ambiental que afetam a sociedade e que está no âmbito da atuação governamental.

Nesse momento de identificação das situações-problema é importante ouvir as percepções de diversos atores atuantes no universo de controle analisado, tais como auditores, gestores públicos, representantes de empresas privadas, da sociedade, dos órgãos de controle e especialistas da academia e do próprio Tribunal, visando a diminuição de vieses nessa escolha e a ampliação do debate sobre o tema.

Na forma colaborativa de atuação proposta pelo *Design thinking*, esses atores podem ajudar na construção de um entendimento holístico sobre o universo de controle e na identificação das situações-problema existentes, propiciando maior segurança ao processo de seleção dos objetos e ações de controle e efetividade das entregas do Tribunal.

De forma a operacionalizar tal construção, recomenda-se a realização de uma oficina colaborativa, cuja sugestão de plano detalhado de execução segue no Anexo III deste trabalho.

OFICINAS COLABORATIVAS	OBJETIVOS
Conhecimento do universo de controle e identificação das situações-problemas existentes	- Promover a discussão de modo a identificar os principais desafios do universo de controle, com a participação de diversos atores (gestores públicos, representantes de empresas privadas, especialistas da academia e auditores da instituição), de forma a subsidiar a seleção dos objetos e ações de controle.
	- Ajudar na construção de um entendimento holístico sobre o universo do controle e na identificação das situações problemas existentes mais relevantes, propiciando maior segurança ao processo de seleção dos objetos das auditorias e efetividade das entregas do Tribunal.

Depois que as situações-problemas já estiverem identificadas e devidamente caracterizadas a partir de dados complementares sobre cada uma delas, é necessário que sejam analisadas, abrangendo a discussão sobre elas e a avaliação delas. Para essa análise, deve-se contar com auditores com experiência nos temas analisados da própria unidade técnica ou de outras, principalmente se as situações-problema envolverem temas relacionados a outras unidades, e especialistas externos, caso seja desejável.

Outra tarefa a ser realizada com os mesmos atores é a priorização das situações-problema, tendo como parâmetros as consequências das situações-problema ou seus impactos econômicos e sociais, sua probabilidade de ocorrência e sua tendência futura. Os critérios para a priorização podem ser esses ou outros a serem definidos pela unidade técnica, levando-se em conta a especificidade dos temas.

As atividades de análise (discussão e avaliação) e de priorização poderão ser realizadas utilizando-se o formato de oficina colaborativa. Primeiramente os auditores responsáveis pela identificação das situações-problema deverão apresentá-las aos participantes do evento, que receberão cartões com uma breve descrição de cada uma delas. Na sequência, os participantes, divididos em grupo, deverão discuti-las e as avaliar, tendo em vista o nível de gravidade da situação, os riscos envolvidos, os impactos econômicos, sociais e ambientais e as tendências de evolução. Depois disso, os participantes deverão agrupá-las por afinidade, tendo em vista sua similaridade ou complementariedade, propiciando uma visão holística do universo de controle. Por último, os participantes deverão priorizar as situações-problema, segundo os critérios definidos.

A fim de auxiliar as atividades acima, propõe-se adotar as seguintes ferramentas do DT:

FERRAMENTA	OBJETIVOS
Clusterização	- Classificar as situações-problema por semelhança, estabelecendo grupos (ou "clusters").
	- Facilitar o entendimento e a análise do assunto.
Diagrama de afinidades	- Traçar os relacionamentos que porventura houver entre grupos de situações-problema formados segundo suas afinidades (clusters), gerando um diagrama, que auxiliará na compreensão do assunto.
	- Ajudar a delimitar as situações-problema que deverão ser tratadas pelo trabalho, suas subdivisões e interdependências, conexões entre temas e oportunidades para o trabalho.
Priorização	- Facilitar a seleção de situações-problema que deverão seguir para a próxima etapa do trabalho.
	- Proporcionar uma forma de selecionar situações-problema de uma forma isenta, não personalizada e sem ferir susceptibilidades.

Após a seleção das situações-problema, o próximo passo será selecionar os objetos de controle, ou seja, os objetos que façam parte da jurisdição do TCU. Será necessário, então,

identificar os objetos de controle que se relacionam com cada uma das situações-problema, a exemplo de órgãos e entidades da Administração Pública, programas e ações de governo, cujos objetivos podem contribuir para a resolução delas.

Para essa atividade, os auditores poderão utilizar o material levantado na fase de “Conhecimento do universo de controle”, a ser complementado por pesquisa adicional, sempre que necessário, inclusive por meio de consultas a especialistas externos.

Na medida em que a atividade for sendo executada, deverá ser criada uma correlação entre situações-problema priorizadas e objetos de controle. Dentre os vários objetos de controle associados a cada uma das situações-problema, cabe avaliar a preponderância de suas contribuições (objetivos) para a resolução de tais situações e os riscos que podem ameaçar essas contribuições, verificando sua probabilidade de ocorrência e seu impacto.

É possível fazer uso da ferramenta do DT abaixo sugerida para apoiar a atividade.

FERRAMENTA	OBJETIVOS
Matriz de seleção	- Analisar estrategicamente a correspondência entre situações-problema, objetos de controle, suas contribuições e riscos de estas não se concretizarem.
	- Subsidiar a tomada de decisões sobre os próximos passos do trabalho.
	- Selecionar os objetos de controle que deverão seguir para a próxima etapa.
Priorização	- Facilitar a seleção de objetos de controle que deverão seguir para a próxima etapa do trabalho.
	- Proporcionar uma forma de selecionar objetos de controle de uma forma isenta, não personalizada e sem ferir susceptibilidades.

O último passo desse método prevê a seleção de linhas de ação e ações de controle, que estabelece que as unidades técnicas deverão explorar, de forma ampla, as possibilidades de atuação do TCU sobre os objetos de controle selecionados, considerando os objetivos estratégicos definidos e as possíveis contribuições para a resolução das situações-problema identificadas.

É preciso que a unidade técnica proponha a melhor forma de atuar sobre os objetos de controle, por meio de produção de conhecimento ou de ações de controle (auditoria, instrução de contas etc), de modo a colaborar com a resolução das situações-problema. Nesse sentido, será necessário definir linhas de ação finalísticas ou de apoio em consonância com o Plano de Controle Externo.

Após essa providência, caberá a proposição de ações de controle que, caso seja vislumbrada a possibilidade de participação de outras unidades, estas deverão ser convidadas a participar da concepção de tais ações. Levando-se em conta a oportunidade de realização da ação, para a qual a unidade técnica deverá contar com os recursos necessários, deverá ser construída uma estratégia de atuação que produza os melhores resultados em relação aos objetos de controle selecionados com vistas à solução das situações-problema. Entre os tipos de ação de controle podem ser adotadas a auditoria operacional, a de conformidade, a financeira, a fiscalização orientada centralizada ou uma combinação destas.

A construção dessa estratégia pode ser realizada utilizando-se a ferramenta de Brainstorming a seguir.

FERRAMENTA	OBJETIVOS
Brainstorming	- Gerar ideias para solucionar algum problema, explorando a criatividade das pessoas, especialmente em momentos de buscar soluções ou de “descarregar” (fazer o <i>download</i>) conhecimento e ideias sobre um tema.

Após a aprovação dessa estratégia, é iniciada a auditoria propriamente dita.

Aplicação do *Design thinking* no processo de trabalho da auditoria

Primeiramente, é importante ressaltar que este trabalho não tem a pretensão de substituir quaisquer das orientações, ferramentas ou técnicas constantes do Manual de Auditoria Operacional. A presente proposta sugere adicionalmente a utilização de dinâmicas, *templates*, ferramentas e, acima de tudo, o *mindset* e o *modus operandi* do *Design thinking* para facilitar o trabalho e possibilitar um aumento de sua efetividade, proporcionando também maior engajamento e motivação à equipe durante a auditoria.

Cabe recomendar, todavia, a adoção do pensamento visual (*modus operandi* do DT) também quando a equipe for fazer uso das ferramentas e técnicas indicadas pelo Manual de AOp, a exemplo da SWOT e Diagrama de verificação de risco, Análise stakeholder, Mapa de produtos e indicadores de desempenho e Mapa de processos. Em outras palavras, na utilização de cada uma, deve-se colar uma folha de papel na parede da sala da auditoria, desenhar os campos requeridos pela ferramenta, escrever as informações em post-its, para que seja possível movê-los de um campo para o outro durante a discussão do tema, agrupá-las (clusters) e traçar os relacionamentos entre os grupos de informações.

Dito isso, a partir deste ponto, será indicado de que forma o *Design thinking* poderá contribuir para aprimorar a realização de uma auditoria, considerando o que é demandado em cada uma das fases desse trabalho.

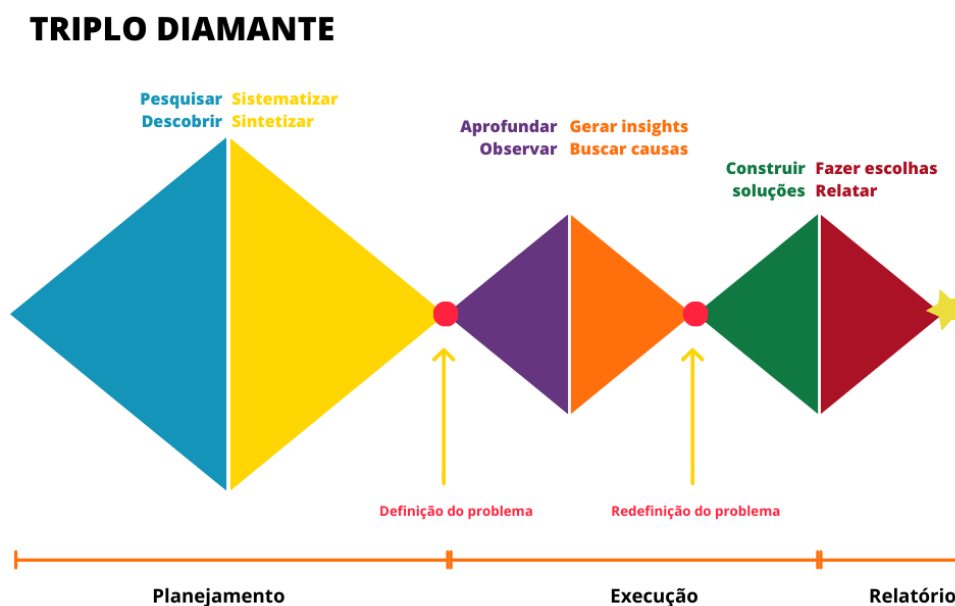
Com certeza é possível adotar a abordagem do *Design thinking* nas auditorias de conformidade e financeira, uma vez que o objetivo maior dessa medida é melhorar a sistematização e a utilização das informações obtidas, aumentar a sinergia da equipe do trabalho e alavancar a efetividade dos resultados desses trabalhos.

Existe, porém, uma similaridade natural entre o DT e a auditoria operacional: em ambos estão presentes momentos de divergência ou expansão, quando da imersão no objeto do trabalho e seu contexto, com a obtenção de muitas informações, e da geração de ideias para resolver o problema, e de convergência, ao analisar as informações e possibilidades existentes e ao tomar decisões sobre quais opções adotar. Tais momentos encontram-se convenientemente retratados na representação do DT pelo Duplo Diamante, conforme mencionado anteriormente, como triângulos que se abrem nas divergências e se fecham nas convergências.

Além disso, segundo a ISSAI 3000/97, a auditoria operacional deve ser considerada como um projeto, demandando inclusive estratégias de gestão de projetos. Tal recomendação valida ainda mais a adoção do modo de pensar do *Design* e de suas ferramentas na realização de uma auditoria operacional, já que o desenvolvimento de projetos é exatamente o que faz essa área.

Cabe ressaltar também que, nesta primeira parte, será relatado o modo tradicional de se realizar uma auditoria, ou seja, com a equipe interagindo presencialmente. Mais à frente, contudo, serão apresentadas alternativas para que essas interações possam ocorrer em meios virtuais, conforme a tendência atual dos trabalhos realizados no TCU. De qualquer forma, em ambos os casos, o modelo mental e as práticas a serem adotadas são os mesmos, inclusive a forma de representação visual das informações obtidas e do conhecimento desenvolvido durante o trabalho.

Tendo o Duplo Diamante como inspiração, este trabalho concebeu como representação gráfica para a adoção do *Design thinking* no processo de auditoria o “Triplo Diamante”, cuja figura encontra-se abaixo.



FASE 1: Planejamento da auditoria

Antes da imersão no tema da auditoria propriamente dita, é de suma importância investir um tempo na formação da equipe da auditoria.

Desenvolvimento de uma equipe de auditoria funcional

Conforme já mencionado, a equipe principal (coordenador, membros e supervisor) é responsável pela auditoria e, conseqüentemente, pelos seus resultados. Daí a importância de construir uma equipe funcional, que deve começar antes mesmo do início do trabalho.

Nesse sentido, recomenda-se realizar “reuniões de contratualização”, com a intenção de os integrantes da equipe se conhecerem melhor e fazerem os alinhamentos e acordos necessários com vistas ao sucesso do trabalho.

Reuniões de Contratualização

A contratualização pode ser dividida em dois ou mais momentos, tendo em vista que alguns de seus assuntos precisarão de alinhamentos e complementação a serem realizados posteriormente, especialmente na fase de planejamento da auditoria, a exemplo da definição do escopo do trabalho.

As reuniões de contratualização terão os seguintes objetivos:

- começar a construção da confiança e da sinergia entre os membros da equipe, com o intuito de assegurar os resultados do trabalho;
- fazer a apresentação da equipe principal da auditoria: Supervisor, Coordenador e integrantes da equipe, que poderão falar sobre formação, tempo de tribunal, trabalhos relevantes dentro e fora do TCU, experiências com auditorias, habilidades, interesses;
- “quebrar o gelo” do primeiro contato das pessoas e promover sua integração;

- fornecer as primeiras informações sobre o trabalho para o qual estão sendo designados e começar a construir uma visão compartilhada sobre o que foi estabelecido na proposta de fiscalização (PFIS), no ato de autorização (despacho do Ministro ou decisão do TCU) e na portaria de fiscalização;
- comunicar a adoção da abordagem do *Design thinking* na consecução do trabalho e explicar seu *mindset* e *modus operandi*, assim como a forma de compartilhamento de informações;
- fazer acordos quanto a padrões de qualidade a serem observados;
- dar início à elaboração da proposta de cronograma de execução das tarefas, segundo os prazos a princípio previstos, a ser complementada quando da definição do escopo do trabalho;
- informar sobre o espaço físico ou virtual a ser ocupado pela equipe durante o trabalho;
- prever periodicidade e objetivo das reuniões da equipe de auditoria, inclusive daquelas em que será imprescindível a participação do supervisor do trabalho (pontos de controle), tendo como base o cronograma da auditoria finalizado;
- iniciar a identificação das equipes de liderança e ampliada;
- iniciar a análise do perfil dos integrantes da equipe principal para futura alocação de tarefas;
- fazer o levantamento das competências requeridas pelo trabalho, as já presentes na equipe e as que necessitam ser desenvolvidas;
- criar canal de comunicação entre os membros da equipe e regras para sua utilização (ex: e-mail, grupo de *WhatsApp* ou outros);
- falar sobre a importância de dar e receber *feedbacks* construtivos, de forma a minimizar possíveis conflitos ao longo do trabalho;
- estabelecer “combinados”, de modo a evitar ou minimizar conflitos e para o bom andamento do trabalho em equipe (“o que é combinado não sai caro!”), abrangendo atitudes desejáveis;
- estabelecer como ocorrerão os processos de tomada de decisão, especialmente por ocasião da elaboração das Matrizes de Planejamento e de Achados e das Propostas de encaminhamento da auditoria:
 - Quando - definir momento de colocar ponto final na discussão;
 - Como - consenso, maioria, combinação de ideias, votação;
 - Quem – se for o caso, quem poderá ter um peso maior na decisão (exemplo: em questões mais técnicas, o integrante com conhecimento do tema; diante de impasse: Supervisor).

De modo a apoiar as Reuniões de Contratualização, sugerimos a utilização dos instrumentos do *Design thinking* abaixo, que vão fazer com que a equipe já comece a adotar o *modus operandi* do DT, a ser seguido durante todo o trabalho.

Com o intuito de explicar o *mindset* do *Design thinking* a ser empregado no desenvolvimento da auditoria, propõe-se apresentar à equipe de auditoria um pequeno vídeo intitulado “Como construir sua confiança criativa” (<https://www.youtube.com/watch?v=SZqjaiKr59k&t=17s>).

Nesse vídeo, David Kelley⁴ relata, de forma breve, o que é o *Design thinking*, trazendo à equipe uma visão sobre o potencial da abordagem, de que forma é possível aplicá-la, tornando os integrantes da auditoria mais predispostos a empregá-la no trabalho.



Para que os membros da auditoria tenham sempre em mente os três pilares da abordagem, sugere-se imprimir o cartaz abaixo em formato A3, afixando-o na sala a ser usada pela equipe durante o trabalho, de acordo com a orientação da ferramenta “Mural de Projeto” abaixo.



Cabe ressaltar que todo o material produzido para e durante os momentos de contratualização ainda estará em construção e a ele deverão ser adicionadas novas informações na medida em que forem sendo obtidas. Esse material, assim como outros produzidos durante a auditoria, deverá ficar visível para a equipe ao longo de todo o trabalho, com o intuito de nortear comportamentos e servir de subsídio a outras atividades, conforme explicado na ferramenta “Mural do projeto”.

DINÂMICAS	OBJETIVOS
Semelhanças e diferenças	- Facilitar a apresentação, o entrosamento e a integração entre os membros da equipe de auditoria.
	- “Quebrar o gelo” no primeiro contato de uma equipe que está se formando para desenvolver um trabalho.
	- Estimular a empatia, ao detectar afinidades entre as pessoas.
Combinados	- Construir acordos em relação a regras de convivência e de execução das tarefas, fazendo com que muitos problemas possam ser evitados.
	- Evitar que determinados comportamentos sejam prejudiciais ao andamento e ao resultado da auditoria.

Ao longo de toda a auditoria, então, os resultados de todas as atividades realizadas por meio de oficinas, dinâmicas, *templates* e ferramentas deverão ser representadas visualmente e

⁴ David Kelley é fundador da empresa de design e inovação IDEO e do Instituto de *Design* Hasso Plattner da Universidade de Stanford, conhecido como d.school. Contribuiu na sistematização do modo de pensar da área de *Design*, que mais tarde se tornou conhecida como *Design thinking*.

afixados em espaço utilizado pela equipe, fazendo sempre uso dos Cartões de *insight* para registrar os entendimentos sobre o objeto da auditoria e seu contexto durante o trabalho, conforme orientações das ferramentas abaixo.

FERRAMENTA	OBJETIVOS
Mural de projeto	- Expor, nas paredes, em quadros brancos e em <i>flipcharts</i> na sala da equipe de auditoria, todas informações obtidas e os conhecimentos gerados pela auditoria.
	- Propiciar a utilização das informações obtidas e conhecimentos gerados ao longo do trabalho e seu compartilhamento entre os membros da equipe e outras pessoas envolvidas ou interessadas na auditoria.
	- Permitir à equipe de auditoria fazer conexão entre as informações, aprofundar o conhecimento sobre o objeto auditado e gerar <i>insights</i> .
	- Ser utilizado para fazer apresentações sobre a auditoria, pois ali estão retratadas a evolução e a origem das conclusões do trabalho.
Sketch	- Construir representações visuais que ajudem a apresentar conceitos e ideias produzidos ao longo do trabalho, de modo a facilitar seu entendimento pelos participantes e possibilitar sua interação com tais representações para uma discussão mais objetiva e profícua.
	- Registrar reflexões embasadas em informações coletadas durante toda a auditoria e seus relacionamentos.
Cartões de <i>insight</i>	- Agilizar a consulta e facilitar organização e análise dos <i>insights</i> gerados, evitando que importantes entendimentos e ideias sejam esquecidos ou perdidos.
TEMPLATES	OBJETIVOS
Sobre a auditoria	- Disponibilizar informações básicas sobre o trabalho.
	- Construir visão compartilhada sobre a auditoria.
Cronograma de execução	- Fazer a gestão do tempo de todas as etapas, subetapas e tarefas durante a auditoria.
	- Evitar atrasos e perda da qualidade dos produtos em função do mau controle do prazo disponível para a consecução das atividades.
Competências	- Fazer levantamento das competências pelo trabalho e das já presentes na equipe.
	- Verificar se ainda haveria alguma competência a ser buscada ou desenvolvida para que os resultados da auditoria correspondam ao nível de qualidade desejado.
Equipe de auditoria	- Identificar os membros da equipe principal.
	- Identificar os atores que compõem a equipe ampliada.
	- Identificar os integrantes da equipe de liderança.

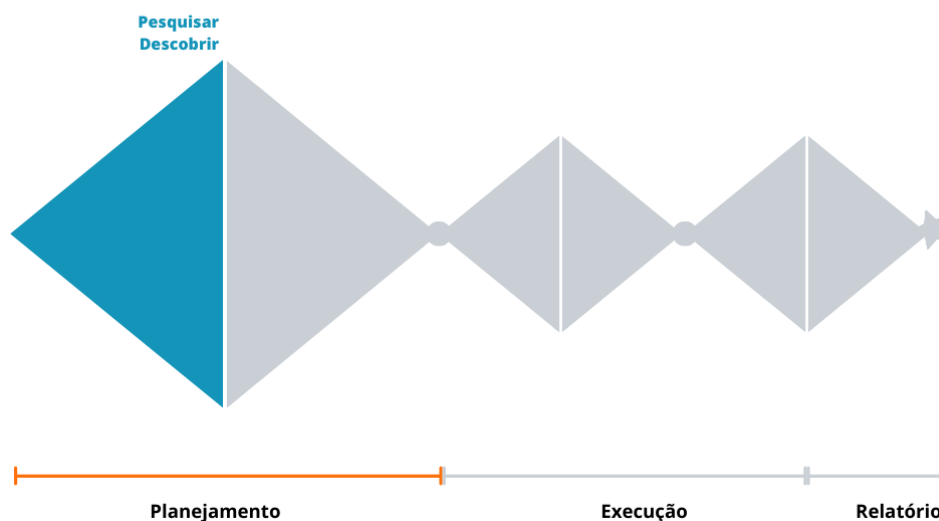
Imersão no objeto do trabalho e seu contexto

Após a integração da equipe, é hora de iniciar, de fato, os trabalhos.

A primeira fase de uma auditoria é a de planejamento e, assim como a etapa de imersão ou empatia do *Design thinking*, é o momento mais importante do trabalho. A partir deste ponto, inicia-se a construção do conhecimento da equipe a respeito do objeto da auditoria e de seu contexto.

Este é o primeiro momento de divergência ou expansão do trabalho, entendido por aquele em que a equipe tem acesso a um vasto volume de informações a ser obtido para o bom entendimento do desafio a ser enfrentado.

TRIPLO DIAMANTE



Muitas auditorias, contudo, perdem sua efetividade e seus resultados deixam de ser alcançados por uma simples falha da construção de uma visão compartilhada pela equipe sobre o que será abrangido pelo trabalho. As consequências disso podem ser desastrosas: desperdício de tempo e de recursos públicos gastos para a execução do trabalho, além de perda da oportunidade do trabalho e da frustração da equipe com os resultados negativos da auditoria.

Por isso, é de suma importância, que, preferencialmente no primeiro dia do planejamento da auditoria seja realizada uma reunião de “*Kick off*” (ou de “Pontapé inicial”), com a participação de todos os membros da equipe principal e, idealmente, todos os integrantes da equipe de liderança, ou, pelo menos, os representantes de maior peso dessa parte da equipe. Isso porque será necessário refletir sobre o trabalho, estruturá-lo e fazer alinhamentos imprescindíveis ao bom andamento da auditoria e ao atingimento de seus resultados.

Nesse momento, deverá ser feita uma reflexão sobre o propósito do trabalho, os princípios a ser adotados que viabilizarão o alcance desse propósito, além dos produtos esperados ao final da auditoria.

Adicionalmente, caberá iniciar a definição de alguns dos tópicos a serem abrangidos pelo trabalho e os que não serão incluídos no âmbito dele.

Por último, é importante alinhar expectativas e temores em relação à auditoria, a fim de que todos os integrantes da equipe tenham uma visão clara sobre os rumos do trabalho e possam agir, caso alguns desses temores venham a se concretizar no decorrer da fiscalização.

FERRAMENTA	OBJETIVOS
Golden circle (Círculo de ouro)	- Conduzir a equipe numa reflexão sobre o propósito da auditoria que está iniciando e as atitudes a serem adotadas para se atingir tal propósito.
	- Construir alinhamentos sobre o trabalho.
	- Engajar e motivar a equipe na realização do trabalho.

TEMPLATES	OBJETIVOS
Escopo/não-escopo	- Definir o que será tratado pelo trabalho (escopo) e os pontos que não será possível abranger no trabalho (não-escopo).
	- Realizar alinhamentos sobre a abrangência do trabalho com a equipe principal e de liderança.
Expectativas e temores	- Alinhar expectativas sobre os resultados do trabalho.
	- Mapear riscos e ameaças ao trabalho, identificando providências que poderão ser tomadas para mitiga-los ou minimizar seus impactos.

Nos demais dias destinados ao planejamento, a equipe deverá se dedicar integralmente a mergulhar no problema focado pela auditoria, podendo contar com as ferramentas recomendadas abaixo, que irão auxiliar nas atividades desta fase.

Primeiramente, os participantes iniciarão o compartilhamento de informações entre si, identificando o que sabem a respeito do objeto da auditoria (Matriz HCD) e dos atores envolvidos na questão (Mapa de atores).

FERRAMENTA	OBJETIVOS
Matriz HCD	- Fazer levantamento sobre o nível de conhecimento que os integrantes da equipe têm a respeito do objeto da auditoria, identificando quais são as hipóteses (H), certezas (C) e dúvidas (D) da equipe em relação ao assunto.
	- Subsidiar pesquisas, requerimentos de informação, entrevistas, leituras, pautas para reuniões e outros instrumentos que possam fornecer as informações necessárias à execução do trabalho (itens classificados como hipóteses (H) ou dúvidas (D) devem tornar-se certezas ao longo da auditoria.
	- Propiciar um compartilhamento de informações entre eles, colocando todos numa “mesma página” e uma visão holística sobre o assunto tratado no trabalho.
Mapa de atores	- Identificar todos os atores que estejam envolvidos na auditoria, por terem interesses voltados ao objeto auditado, se relacionarem com ele de alguma forma ou possuírem visões diferentes a respeito dele.
	- Propiciar à equipe atentar para possíveis conflitos de interesse entre os atores e convocar os mais relevantes a contribuir com o trabalho por ocasião de entrevistas, reuniões, requisições de informação, workshops realizados nos Painéis de referência etc, gerando um sentimento de pertencimento neles em relação aos resultados do trabalho e sua implementação, proporcionando também maior segurança para a equipe de auditoria nas suas conclusões.

Para aprofundar o conhecimento da equipe sobre o tema e buscar informações complementares, especialmente sobre suas hipóteses e dúvidas mapeadas (Matriz HCD), é necessário dar início às pesquisas e entrevistas já neste momento, na forma proposta pelas ferramentas a seguir.

FERRAMENTA	OBJETIVOS
Desk research	- Fazer pesquisa (no próprio local de trabalho) sobre o objeto da auditoria, utilizando o computador por meio de ferramentas de busca existentes na internet, como o Google, e redes sociais, livros e outras fontes, para achar materiais relacionados ao objeto da auditoria, a exemplo de: legislação, páginas na internet de instituições responsáveis pela ação governamental avaliada pela auditoria, sites especializados no tema, artigos técnicos, vídeos, notícias da imprensa, decisões do TCU e outras, tanto de dentro como de fora do país.
	- Propiciar um mergulho no contexto do objeto da auditoria para que a equipe possa aumentar seu conhecimento sobre o tema, auxiliando-a a construir uma pesquisa mais aprofundada e estruturar entrevistas e saídas a campo mais eficazes; conhecer como outras instituições e países lidam com o problema, assim como identificar situações ou desafios análogos ao que está sendo examinado na auditoria, de modo a trazer <i>insights</i> e ideias para solucionar o problema.
Pesquisa análoga	- Buscar exemplos, metáforas, situações ou desafios semelhantes ao que está sendo pesquisado.
	- Propiciar à equipe uma maior compreensão e visão sobre o assunto e inspiração de bons exemplos de soluções para desafios parecidos.

O *Design thinking*, assim como a auditoria, busca aprimorar ações, representadas por serviços ou produtos, de forma que elas atendam melhor as pessoas, satisfazendo suas necessidades, expectativas e dores: tanto das que são beneficiárias pela ação, quanto das que estão nos bastidores da implementação dela. Tal contato deverá ser preferencialmente no próprio ambiente dessas pessoas, a fim de compreender melhor suas necessidades, expectativas e dores, dificuldades, obstáculos que vivenciam ao entrarem em contato com tal ação, gerando, assim, empatia em relação a elas e maior conhecimento do problema que o trabalho pretende tratar. Nessas oportunidades a equipe poderá também vislumbrar oportunidades de melhoria dessas experiências e, até mesmo, captar possíveis soluções para o problema enfrentado.

A partir de entrevistas específicas e de entrevistas mais curtas e numerosas (“*Sprint etnográfico*”), a equipe deverá formar grupos de pessoas, definindo “arquétipos” ou perfis (“*Personas*”) de acordo com padrões detectados nas respostas obtidas e características que as pessoas tenham em comum.

A busca por conhecer as pessoas envolvidas com o objeto da auditoria será apoiada pelas seguintes ferramentas:

FERRAMENTA	OBJETIVOS
Entrevista	- Ouvir os vários atores relacionados com o assunto da auditoria (gestores, especialistas, pessoas que já fizeram trabalhos sobre temas semelhantes anteriormente, beneficiários da ação governamental auditada etc), de modo a obter mais informações, percepções e experiências sobre o objeto auditado ou para validar entendimentos da equipe de auditoria ao longo do trabalho.
Sprint etnográfico	- Escutar, por meio de rodadas de entrevistas rápidas, pessoas impactadas pela ação governamental auditada (beneficiários e servidores públicos implementadores da ação), preferencialmente em seu próprio ambiente, a fim de conhecer suas necessidades, expectativas e dores, dificuldades, obstáculos que vivenciam ao entrarem em contato com a ação governamental auditada, gerando, assim, empatia em relação a esses atores.
	- Entender a ação governamental auditada a partir da perspectiva desses atores, para quem foi elaborada.

FERRAMENTA	OBJETIVOS
Personas	- Permite criar arquétipos ou personagens fictícios com características, comportamentos e modelo mental que representem perfis ou grupos que são agentes passivos ou ativos da ação auditada.
	- Busca identificar os grupos que compõem público-alvo beneficiário para o qual foi desenhada e também dos implementadores da ação, para os conhecer melhor e, assim, poder avaliar se a ação governamental auditada está atendendo as necessidades desses atores.
	- Personificar esses atores, suscitando a empatia da equipe em relação a eles.

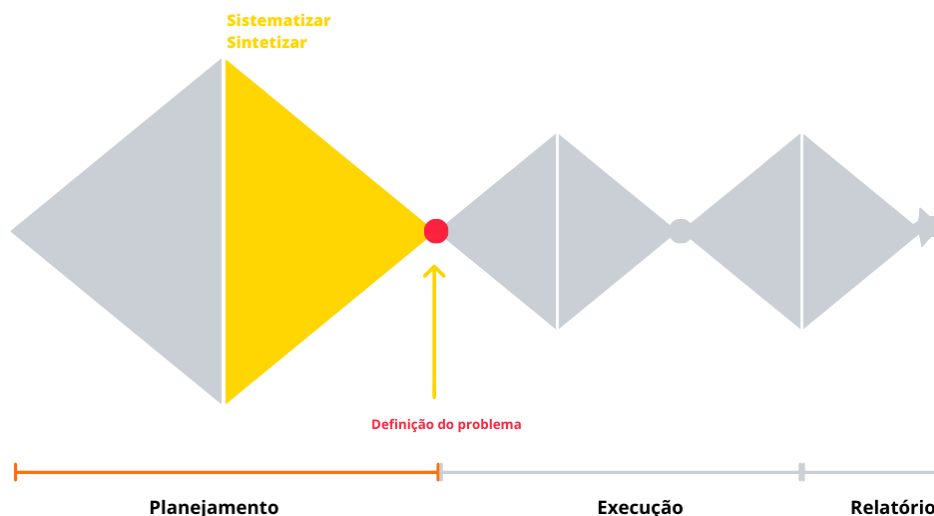
Sistematização das informações obtidas

Muitas informações serão obtidas de variadas fontes e, para que a equipe possa aproveitá-las da melhor forma possível, construindo conhecimento a respeito do objeto auditado e de seu contexto, é necessário adotar um método de trabalho, de forma a organizar tais informações, identificando possíveis padrões e relacionamentos existentes entre elas. Para auxiliar nessa tarefa, pode-se fazer uso das ferramentas propostas abaixo.

FERRAMENTA	OBJETIVOS
Mapa mental	- Organizar, ordenar, estruturar e associar as informações obtidas e produzidas durante os trabalhos.
	- Possibilitar a visualização de conexões e inter-relações entre conceitos, dados e ideias.
	- Facilita o compartilhamento das informações entre os membros da equipe.
Linha do tempo	- Organizar cronologicamente legislação, fatos relevantes, ações executadas pelos gestores e outras informações, de forma a facilitar sua análise e suscitar <i>insights</i> da equipe.
	- Facilitar a compreensão sobre a evolução de algum objeto em relação a outros ao longo do tempo e sua análise.
	- Representar, visualmente, de forma esquemática e resumida a sequência de fatos.
Clusterização	- Classificar as informações por semelhança, estabelecendo grupos (ou "clusters").
	- Facilitar seu entendimento e análise.
Diagrama de afinidades	- Traçar os relacionamentos que porventura houver entre grupos de informações e/ou <i>insights</i> formados segundo suas afinidades (clusters), gerando um diagrama, que auxiliará na compreensão do assunto.
	- Ajudar a delimitar os desafios que deverão ser tratados pelo trabalho, suas subdivisões e interdependências, conexões entre temas e oportunidades para a auditoria.

É importante destacar que ao sistematizar as informações, a equipe começa a analisá-las e obtém um maior conhecimento sobre o objeto em exame. Este ponto da fase de planejamento é, portanto, um momento de convergência, de fazer síntese a partir das informações, culminando com a definição do problema que se pretende investigar na fiscalização.

TRIPLO DIAMANTE



Para estabelecer o problema a ser tratado pela auditoria, é necessário resgatar a ponderação sobre o propósito do trabalho realizada por ocasião da reunião de alinhamento no início do planejamento. Como apoio a essa importante tarefa, pode-se se valer da “Matriz de (re)definição do problema”, que levará o grupo, passo a passo, a refletir sobre o tópico a ser escolhido como foco para o trabalho.

A partir do conhecimento desenvolvido sobre o objeto do trabalho, será necessário que a equipe faça um inventário dos riscos existentes, os avalie e os priorize, para subsidiar a clara definição do objetivo da auditoria, mediante a discriminação do problema, e delimitação de seu escopo, que norteará a concepção das questões de auditoria.

Para essa tarefa, a equipe poderá se valer das ferramentas de *Brainstorming* e de Priorização abaixo e será importante contar com a presença da Equipe de liderança do trabalho para os devidos alinhamentos, tendo em vista que os rumos do trabalho serão definidos nessa ocasião.

FERRAMENTA	OBJETIVOS
Brainstorming	- Gerar ideias, especialmente em momentos de buscar soluções ou de “descarregar” (fazer o <i>download</i>) conhecimento e soluções sobre um tema.
Priorização	- Facilitar a seleção dos principais riscos que deverão pautar a auditoria.
	- Proporcionar uma forma de selecionar objetos de controle de uma forma isenta, não personalizada e sem ferir susceptibilidades.

Na formulação do enunciado do problema, a fim de estipular qual a ação a ser realizada pela auditoria, seu público-alvo e sua finalidade, cabe utilizar a ferramenta “Como podemos?”. Essa ferramenta coloca em forma de pergunta o sumário do problema, conforme foi definido nesse primeiro momento, mas, com o andamento da auditoria, ele poderá vir a ser reformulado.

FERRAMENTA	OBJETIVOS
Matriz de (re)definição do problema	- Estruturar a análise do problema que a auditoria pretende solucionar, buscando detectar suas causas.
	- Definir o contexto mais amplo e as questões associadas.
	- Dissecar um problema, examinando-o sob vários ângulos.
Como podemos?	- Ajudar a formular o enunciado/pergunta-desafio que será enfrentado pelo trabalho, definindo o que será feito, para quem e qual será a finalidade a ser atingida.
	- Instigar e motivar a equipe a participar do desafio do trabalho, com a geração de <i>insights</i> , percepções e ideias para resolvê-lo.

Com o problema e o escopo da auditoria já delineados, a equipe construirá a estratégia do trabalho, elaborando a Matriz de planejamento, composta pelas questões de auditoria e, se for o caso, subquestões, que ajudarão a resolvê-lo.

Tendo em vista a relevância desse documento, que estabelece os rumos que o trabalho tomará, propõe-se realizar sua construção de forma colaborativa, a fim de permitir o envolvimento de todos os integrantes da equipe principal. A Matriz de planejamento da auditoria deverá ser representada visualmente, de modo a ficar disponível e acessível a toda a equipe durante toda a condução do trabalho.

TEMPLATES	OBJETIVOS
Matriz de planejamento colaborativa	- Construir a Matriz de planejamento da auditoria de forma visual, facilitando seu acesso e referência durante todo o trabalho.
	- Aumentar participação e engajamento de todos os integrantes, por meio da construção colaborativa do documento.
	- Facilitar o compartilhamento de informações da Matriz de planejamento com equipe e outros atores.
	- Facilitar alinhamentos necessários em relação a questões de auditoria, critérios e o que a análise vai permitir dizer.

Após a finalização da Matriz de planejamento, deverá ser realizado um Painel de Referência, com o objetivo de submeter o problema definido e a estratégia construída para enfrenta-lo a vários atores internos e, principalmente, externos, cuja execução propõe-se fazer no formato de uma oficina colaborativa.

Conforme já exposto, o modelo sugerido para a realização do Painel tem como principal vantagem a objetividade na obtenção de contribuições dos participantes, garantindo maior volume de opiniões a respeito de todas as questões da matriz e menor tempo dispendido para tanto.

Além disso, faz com que o trabalho ganhe em qualidade e a equipe de auditoria tenha mais segurança com relação aos rumos selecionados para sua realização, tendo em vista o amplo debate realizado sobre isso. Mais uma vantagem cabível de ser destacada diz respeito ao sentimento gerado entre os participantes de que contribuíram para o aprimoramento da ação do TCU, uma vez que suas opiniões serão consideradas no âmbito da auditoria.

OFICINAS COLABORATIVAS	OBJETIVOS
Painel de referência da Matriz de planejamento	Promover uma discussão ampla e qualificada, com a participação de diversos atores (gestores públicos, representantes de empresas privadas, especialistas da academia e auditores da instituição), de forma a validar o problema definido e a estratégia construída para enfrentá-lo, apresentada pelas questões e subquestões constantes da Matriz de planejamento da auditoria.
	- Aprimorar a Matriz de planejamento da auditoria e, conseqüentemente, aumentar a efetividade do trabalho.

Após a oficina, a equipe deverá analisar as sugestões oferecidas para o aprimoramento da Matriz de planejamento, incorporando o máximo possível delas ao documento.

Em seguida a equipe iniciará a construção da Matriz de Achados, adotando a mesma prática colaborativa sugerida para a Matriz de planejamento. Esse documento, conhecido como Matriz de possíveis achados, deverá conter possíveis respostas às questões e subquestões de auditoria, estando coerentes com elas e limitados aos seus escopos.

No documento também poderão ser registrados *insights* gerados e pontos críticos detectados até então a fim de que, posteriormente, sejam ratificados ou não.

TEMPLATES	OBJETIVOS
Matriz de possíveis achados colaborativa	- Dar início à construção da Matriz de achados da auditoria de forma visual, facilitando seu acesso e referência durante todo o trabalho.
	- Aumentar participação e engajamento de todos os integrantes, por meio da construção colaborativa do documento.
	- Facilitar o compartilhamento de informações com a equipe e outros atores e os alinhamentos que forem necessários.
	- Facilitar a correlação entre evidências e achados, verificando as evidências já obtidas e outras que ainda precisam ser levantadas para dar suporte a cada um dos achados.

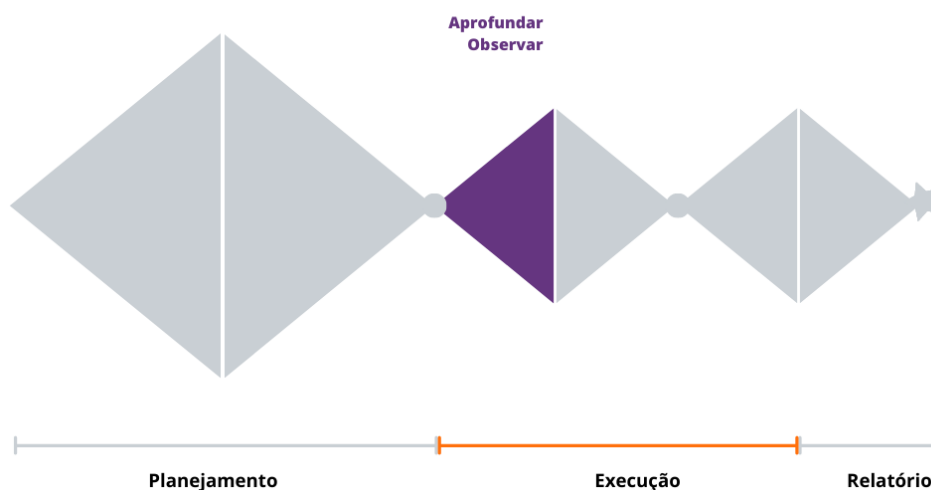
Como últimas providências da fase de planejamento, cabe à equipe: planejar a fase de execução da auditoria, adotando as seguintes providências a partir da Matriz de planejamento da auditoria e da Matriz de possíveis achados: identificar os itens para os quais deverão ser obtidos dados qualitativos e/ou quantitativos durante a execução da fiscalização, selecionar as ferramentas de campo a serem utilizadas para tal obtenção, elaborar os respectivos roteiros e testá-los, com o objetivo de verificar se estão produzindo as evidências suficientes e apropriadas para responder às questões de auditoria. Caso este fim não esteja sendo atingido pelos roteiros, será possível fazer os devidos ajustes antes da ida da equipe a campo, evitando desperdício de tempo e de recursos da auditoria. Para essa atividade, propõe-se a utilização da ferramenta “Mapa do campo”.

FERRAMENTA	OBJETIVOS
Mapa do campo	- Identificar itens a serem aprofundados por ocasião da pesquisa.
	- Selecionar as ferramentas de campo para tal aprofundamento.
	- Elaborar os respectivos roteiros de execução, fazer o teste-piloto desses roteiros e ajustá-los, se necessário.

FASE 2: Execução

A fase da execução da auditoria inaugura um 2º momento de divergência, de uma nova expansão dos horizontes da equipe da auditoria, na medida em que obterá mais informações requeridas pelas questões de auditoria da Matriz de planejamento construída na fase anterior. Esse momento está representado pelo 3º triângulo da figura abaixo.

TRIPLO DIAMANTE



Esta fase reveste-se de grande importância pois abrangerá importantes atividades: a imersão em profundidade no problema da auditoria, a elaboração da Matriz dos achados do trabalho, a busca pela causa-raiz de tais achados e a geração de ideias para solucionar essas causas. Assim como no *Design thinking*, este é o momento em que a equipe de auditoria terá a oportunidade de fazer uma imersão mais profunda no contexto do objeto examinado e verificar como as pessoas interagem com o objeto da auditoria, como é a experiência dessa interação. Servirá para confirmar o que anteriormente tais pessoas disseram a esse respeito ou para reformular a informação que a equipe obteve nas entrevistas. Isso se dá pois nem sempre as pessoas reportam o que realmente fazem e porque, muitas das vezes, seu modo de agir já está tão enraizado em seus hábitos, rotina e cultura que nem sempre têm consciência dele.

Será o momento propício também para angariar mais informações sobre assuntos ainda não tão bem compreendidos e para validar percepções sobre os temas. Para isso, a equipe poderá utilizar a ferramenta Entrevistas em profundidade abaixo.

FERRAMENTA	OBJETIVOS
Entrevista em profundidade	- Permitir que o entrevistado compartilhe informações relevantes a respeito de sua experiência, levando à equipe de auditoria a criar empatia por ele, a partir da compreensão de suas necessidades, expectativas, dores, dificuldades, obstáculos em relação à questão auditada.
	- Obter informações mais aprofundadas sobre o tema.
	- Explorar hipóteses e dirimir dúvidas sobre o tema.
	- Entender melhor o objeto do trabalho.
	- Identificar necessidades não atendidas pela ação governamental em exame.

Para as visitas exploratórias, com vistas a observar as pessoas em contato com o objeto da auditoria e coletar outros dados qualitativos, é indicado o uso das ferramentas do DT a seguir, que agregam valor à obtenção dessas informações, na medida em que têm o potencial de fazer com que a equipe conheça melhor o contexto do problema e crie ainda mais empatia em relação às pessoas que lidam com ele.

Entre as ferramentas do DT recomendadas abaixo, a equipe deverá selecionar aquelas que mais se adequem às necessidades do trabalho.

FERRAMENTA	OBJETIVOS
Sombra	- Observar cuidadosamente situações reais de uso ou da implementação de um serviço prestado (ação governamental) por um determinado período de tempo.
	- Buscar entender como as pessoas se comportam dentro de um determinado contexto.
	- Ajudar a compreender o que as pessoas realmente fazem, em contraponto com o que elas dizem que fazem.
	- Validar informações obtidas por meio de entrevistas.
Mosca na parede	- Identificar os momentos em que os problemas de fato ocorrem.
	- Observar, na ida a campo, o funcionamento da ação governamental e o fluxo de interação do beneficiário com ela ou da execução da ação, tarefa ou procedimento, no contexto real e sem a interferência de agentes externos.
Participação	- Eliminar o risco de ficar preso ao relato viciado dos beneficiários e implementadores da ação ou a preconceitos do próprio observador.
	- Experimentar um serviço, processo ou produto gerado pela ação governamental auditada, adotando a perspectiva do beneficiário ou do implementador dessa ação, registrando as evidências e informações encontradas e os <i>insights</i> gerados.
Jornada dos beneficiários e dos implementadores da ação governamental	- Identificar o fluxo da prestação da ação governamental auditada, as interações e os pontos de contato dos beneficiários com a ação, assim como suas necessidades, expectativas, dores, dificuldades e obstáculos observados nesses contatos.
	- Identificar as oportunidades de melhoria da experiência das pessoas que interagem com a ação governamental em exame.

Neste momento, começa mais uma etapa de convergência da auditoria, quando as informações obtidas durante a execução da auditoria deverão ser processadas, organizadas, analisadas e agrupadas, com a construção de relacionamentos entre os grupos de informações e a geração de mais *insights* em relação ao objeto da auditoria e seu contexto. Para tanto, é possível utilizar as ferramentas destinadas ao tratamento de informações já utilizadas na fase de planejamento, tais como: Mapa mental, Linha do tempo, Clusterização e Diagrama de afinidades.

FERRAMENTA	OBJETIVOS
Mapa mental	- Organizar, ordenar, estruturar e associar as informações obtidas e produzidas durante os trabalhos.
	- Possibilitar a visualização de conexões e inter-relações entre conceitos, dados e ideias.
	- Facilita o compartilhamento das informações entre os membros da equipe.
Linha do tempo	- Organizar cronologicamente legislação, fatos relevantes, ações executadas pelos gestores e outras informações, de forma a facilitar sua análise e suscitar <i>insights</i> da equipe.
	- Facilitar a compreensão sobre a evolução de algum objeto em relação a outros ao longo do tempo e sua análise.
	- Representar, visualmente, de forma esquemática e resumida a sequência de fatos.
Clusterização	- Classificar as informações por semelhança, estabelecendo grupos (ou “clusters”).
	- Facilitar seu entendimento e análise.
Diagrama de afinidades	- Traçar os relacionamentos que porventura houver entre grupos de informações e/ou <i>insights</i> formados segundo suas afinidades (clusters), gerando um diagrama, que auxiliará na compreensão do assunto.
	- Ajudar a delimitar os desafios que deverão ser tratados pelo trabalho, suas subdivisões e interdependências, conexões entre temas e oportunidades para a auditoria.

Na medida em que os achados as evidências forem sendo coletadas durante os trabalhos de campo, a equipe deverá dar continuidade a elaboração da Matriz de Achados, iniciada ainda na fase de planejamento como “Matriz de possíveis achados”, ratificando os já existentes e

tornando-os mais robustos, eliminando os que não foram confirmados e acrescentando outros constatados na fase de execução.

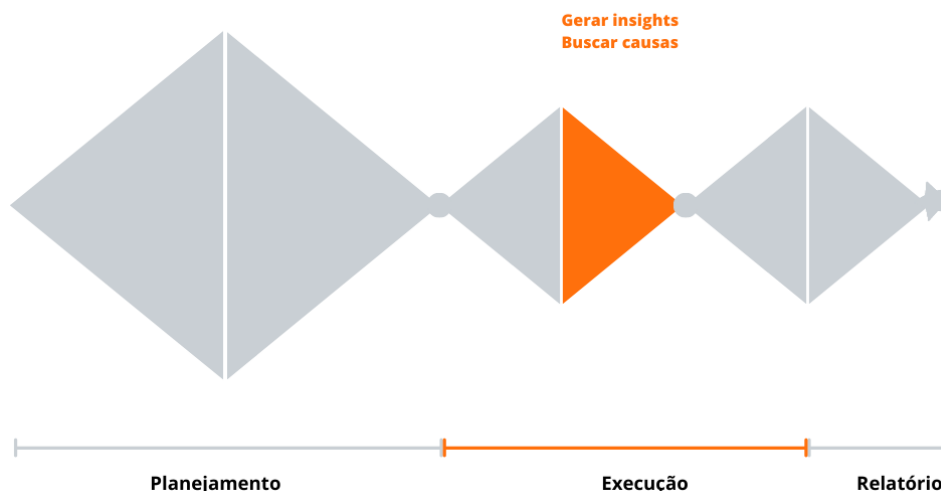
Adotando-se a maneira colaborativa de produção do documento, a Matriz deverá estar afixada na parede da sala da auditoria ou em alguma plataforma virtual a que todos da equipe tenham acesso. Dessa forma, será possível verificar visualmente quais achados possuem evidências suficientes, especialmente do ponto de vista qualitativo, e quais ainda necessitam ser mais bem sustentados. Para esses, dependendo de sua relevância, a equipe de auditoria deverá focar seus esforços, obtendo mais elementos que os corroborem. Essa análise é fundamental para o sucesso do trabalho, pois evita o descarte de achados importantes por falta de evidências coletadas durante a redação do relatório.

É imprescindível que nesta etapa a equipe se preocupe em detectar possíveis causas para os achados da auditoria, verificando, inclusive, relacionamentos por ventura existentes entre eles, pois essa tarefa pode revelar tais causas e outros fatos até então não vislumbrados.

TEMPLATES	OBJETIVOS
Matriz de achados colaborativa	- Construir a Matriz de achados da auditoria de forma visual, facilitando seu acesso e referência durante todo o trabalho.
	- Aumentar participação e engajamento de todos os integrantes, por meio da construção colaborativa do documento.
	- Facilitar o compartilhamento de informações da Matriz de achados com equipe e outros atores e os alinhamentos que forem necessários.
	- Facilitar a correlação entre evidências e achados, verificando as evidências já obtidas e outras que ainda precisam ser levantadas para dar suporte a cada um dos achados.

Esse momento do trabalho está representado pelo 4º triângulo da figura abaixo.

TRIPLO DIAMANTE



Após a elaboração da Matriz de achados da auditoria, é chegada a hora de validá-la. Assim como proposto para o Painel de referência da Matriz de planejamento, cabe realizar neste momento também uma oficina colaborativa para debater a Matriz de achados da auditoria. Como público interno, deverão participar da oficina todos os integrantes da equipe principal e da de liderança, tendo em vista que nesse momento serão realizados debates importantes a respeito do tema tratado e importantes decisões serão tomadas em relação à conclusão da auditoria, atividades essas que exigem alinhamento desses atores.

Como público externo, além de outras pessoas que possam contribuir para o debate, é imprescindível contar com os principais atores da equipe ampliada, ou seja, os gestores públicos auditados, especialistas e representantes do Congresso Nacional e do terceiro setor envolvidos no tema. O convite para a participação desses atores deverá enfatizar a importância da presença deles, esclarecendo o caráter colaborativo na construção de entendimentos e de soluções da auditoria.

Um dos pontos-chaves que determina os resultados de uma auditoria reside na exploração do problema com vistas à detecção de suas causas, razão pela qual vale investir tempo e esforço coletivo nesta tarefa. Caso isso não seja feito, corre-se o risco de os encaminhamentos do trabalho atuarem em meras consequências do problema enfrentado pelo trabalho, deixando, assim, de contribuir para sua resolução.

Para auxiliar na identificação da causa-raiz dos achados da auditoria, cabe propor o uso da ferramenta “5 Por quês” durante essa oficina.

Na sequência, o grupo deverá gerar ideias para solucionar a causa dos achados, com a utilização das ferramentas de Ideação do *Design thinking*.

A detecção das causas dos achados da auditoria e a produção de soluções para elas aumenta o grau de contribuição do trabalho para a melhoria do desempenho da ação governamental auditada e, conseqüentemente, de sua efetividade. As soluções formuladas serão posteriormente endereçadas para o tratamento dos achados da auditoria por meio dos encaminhamentos do trabalho.

A realização do Painel de referência da Matriz de achados da auditoria no formato de oficina colaborativa recomendado aumenta muito as chances de os encaminhamentos do trabalho serem implementados, tendo em vista que os próprios gestores auditados participam de sua concepção, gerando neles um sentimento de pertencimento em relação às soluções que forem construídas.

Essa oficina deverá ser concebida conforme as instruções constantes do Anexo, incluindo a utilização das ferramentas abaixo recomendadas e quaisquer outras que a equipe julgar necessárias para atingir o objetivo do evento.

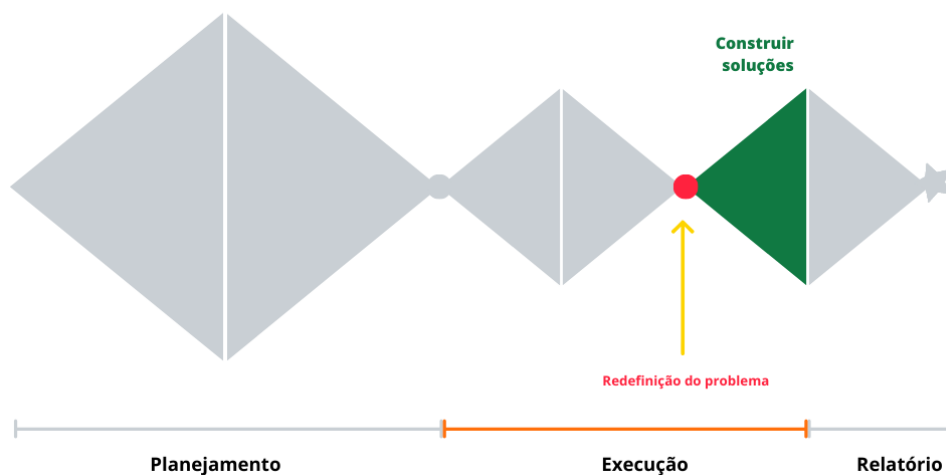
OFICINAS COLABORATIVAS	OBJETIVOS
Painel de referência da Matriz de achados	- Promover uma discussão ampla e qualificada, com a participação de diversos atores (gestores públicos, representantes de empresas privadas, especialistas da academia e auditores da instituição), de forma a validar os achados da auditoria, buscar a causa-raiz deles e gerar ideias para solucionar essas causas, contribuindo na construção dos encaminhamentos do trabalho.
	- Aumentar as chances de os encaminhamentos do trabalho serem implementados, tendo em vista que os próprios gestores auditados participam de sua concepção, gerando neles um sentimento de pertencimento em relação às soluções que forem construídas
FERRAMENTA	OBJETIVOS
The world café	- Permitir a criação de diálogos estruturados e colaborativos.
	- Aumentar o engajamento dos participantes.
	- Promover a troca de conhecimento e ideias entre os participantes, podendo ser aplicado em diversas situações: desde a discussão sobre um tema para levantar pontos de vista de um grupo até a co-criação de soluções para desafios complexos.

FERRAMENTA	OBJETIVOS
5 Por quês	- Identificar a “causa-raiz” do problema tratado pelo trabalho e dos achados de auditoria, de modo a possibilitar que o trabalho agregue mais valor, na medida em que encaminhará recomendações a respeito das causas e não de meras consequências do problema em exame.
6 Chapéus	- Fazer com que os participantes olhem para um assunto de várias perspectivas, assumindo diferentes formas de pensar e pontos de vista.
	- Propiciar a geração de ideias.
	- Facilitar tomadas de decisão.
Brainwriting	- Gerar e compartilhar ideias, individualmente e em silêncio, levando os participantes a construírem em cima das ideias uns dos outros, fazendo com que todos contribuam no desenvolvimento das ideias, que passam a ter vários “donos”.
Brainstorming	- Gerar ideias para solucionar algum problema, explorando a criatividade das pessoas, especialmente em momentos de buscar soluções ou de “descarregar” (fazer o <i>download</i>) conhecimento e ideias sobre um tema.

As atividades realizadas na oficina colaborativa para o painel de referência da Matriz de achados da auditoria são representadas na figura abaixo da seguinte forma:

- o ponto da redefinição do problema, na medida em que foi investigada a causa-raiz dos achados de auditoria e
- o 5º triângulo, que retrata mais um momento de divergência ou expansão, quando muitas ideias foram geradas para resolver as causas dos achados detectadas.

TRIPLO DIAMANTE



FASE 3: Relatório

O relatório é a estrela da auditoria e assim está representado no Triplo Diamante. É o documento pelo qual serão comunicados como o trabalho foi feito, qual a metodologia utilizada para sua realização e, principalmente, quais foram suas conclusões. Por essa razão, a construção demanda estratégia.

Para que ele seja conhecido, consumido e produza o impacto desejável, é necessário que a equipe, adotando mais uma vez a empatia e retomando o Mapa de atores elaborado na fase de planejamento da auditoria, responda às seguintes questões:

- Quem consumirá o relatório? Quais são as características dos vários grupos que compõem seu público-alvo?
- Quais informações devem estar contidas no documento?
- Como o documento deve ser apresentado? A forma do relatório deve ser customizada para cada grupo de seu público-alvo?
- Quais devem ser os meios utilizados para a divulgação do documento, de modo a atingir todos os grupos de seu público-alvo, de acordo com seus perfis?

Tendo em vista a grande quantidade de informações levantadas durante a auditoria, é importante também que, antes de partir para a redação do relatório, a equipe destine um tempo para planejá-lo. O trabalho de organizar as informações, mantendo o sentido e a coesão, e de buscar a melhor forma de as relatar e ilustrar pode ser muito facilitado se a auditoria for desenvolvida, desde o seu início, usando os princípios do pensamento visual, conforme sugerido neste trabalho.

Considerando o propósito (*Why* da ferramenta *Golden circle*) construído no início da auditoria e os objetivos do trabalho e o valor que pode agregar à resolução do problema auditado, será necessário que, nesse momento, a equipe tome uma decisão sobre quais pontos do trabalho têm maior relevância e que, portanto, deverão ser incluídos e/ou destacados no relatório.

Como ferramentas para apoiar a equipe nessa tomada de decisão, indica-se a “Matriz de seleção”, em que os eixos são respectivamente a importância e a urgência de providências em relação aos fatos verificados, e a “Priorização” com base em critérios, tais como: de alto impacto, de fácil implementação, ideal (se resolvido, traria grandes benefícios aos principais atores), estruturante (que abre caminho para outras ações). Caso a equipe queira, poderá instituir outros critérios para essa priorização.

FERRAMENTA	OBJETIVOS
Matriz de seleção	- Analisar estrategicamente as ideias geradas.
	- Subsidiar a tomada de decisões sobre os próximos passos do trabalho.
	- Selecionar as ideias que deverão seguir para a próxima etapa.
Priorização	- Facilitar a seleção de itens e ideias que deverão seguir para a próxima etapa do trabalho.
	- Proporcionar uma forma de selecionar ideias de uma forma isenta, não personalizada e sem ferir susceptibilidades.

Após selecionados os focos do relatório, é necessário traçar uma estratégia para melhor reportá-los. Para essa atividade, a equipe pode se valer da ferramenta de *Brainstorming*, que provoca a criação de ideias para resolver o desafio. Neste caso, a pergunta-desafio para estimular a equipe na geração de soluções poderia ser: “Como podemos relatar os fatos selecionados de forma a trazer mais clareza, impacto e efetividade ao trabalho?”.

FERRAMENTA	OBJETIVOS
Brainstorming	- Gerar ideias para solucionar algum problema, explorando a criatividade das pessoas, especialmente em momentos de buscar soluções ou de “descarregar” (fazer o <i>download</i>) conhecimento e ideias sobre um tema.

Nessa oportunidade, será importante também mapear as características dos vários públicos aos quais o relatório da auditoria é destinado e, suscitando a empatia em relação a essas pessoas defendida pelo *Design thinking*, adequar a linguagem e a forma do documento. Essa providência fará com que o relatório da auditoria seja mais consumido e compreendido. Para esta tarefa de identificação dos destinatários do relatório, a equipe poderá se valer do Mapa de atores elaborado no início do planejamento do trabalho.

O pensamento visual pode e deve ser adotado na elaboração do relatório, estruturando a ficha-resumo do trabalho, por exemplo, num infográfico, que, de deverá apresentar os achados do trabalho de forma resumida, trazendo também os benefícios potencialmente gerados pela auditoria.

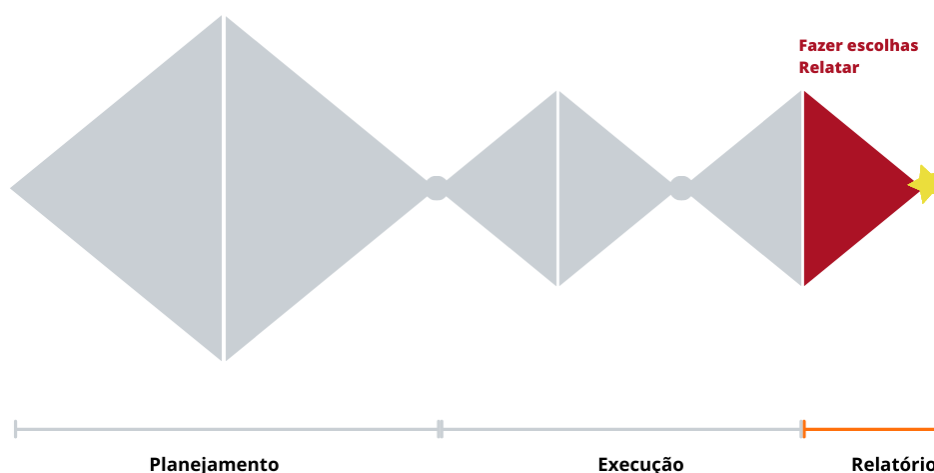
Em relação às propostas de encaminhamento da auditoria, a equipe deverá processar os ricos resultados da Oficina colaborativa de Painel de referência da Matriz de achados, buscando utilizá-los ao máximo. Isso porque, tanto na busca pelas causas-raiz dos achados quanto nas ideias para solucioná-las tiveram o envolvimento de vários atores, com diversos pontos de vista e repertórios, e especialmente dos gestores auditados que, por terem participado dessas atividades, estarão mais propensos a adotarem as medidas encaminhadas pelo trabalho.

A partir desse momento, será possível dividir as partes do Relatório de auditoria entre os membros da equipe, para sua redação, seguindo a estratégia concebida para abordar os assuntos e concatenar os fatos.

Quando o relatório de auditoria preliminar for concluído, será encaminhado aos gestores para seus comentários, que, após processados, serão agregados ao documento, gerando sua versão final.

Esta fase consiste na última etapa de convergência da auditoria, representada na figura abaixo pelo 6º triângulo, que culmina na produção final do trabalho: o relatório ou outros produtos que a equipe vislumbrar como possíveis de agregar valor ao objeto da auditoria.

TRIPLO DIAMANTE



Outros produtos da auditoria

Além do relatório, outros produtos podem advir da auditoria, tendo em vista o grande volume obtido, as análises realizadas e o conhecimento produzido durante o trabalho.

Nesse sentido, a equipe deverá retomar o resultado da ferramenta *Golden circle*, na dimensão *What* (O quê?), utilizada no início da fase de planejamento já pensando em possíveis produtos do trabalho, e os *insights* gerados durante o desenvolvimento do trabalho, e realizar uma sessão de *Brainstorming* para gerar ideias sobre outras entregas. Depois disso, caberia fazer uso da ferramenta Priorização para decidir quais dessas entregas seriam as mais relevantes, que poderiam inclusive agregar valor também aos próprios auditados, para, então, produzi-las

Um desses produtos, por exemplo, poderia mostrar como ficará a experiência dos beneficiários e dos implementadores da ação governamental após a implementação da solução proposta pela auditoria. Esse produto poderia inclusive ser usado posteriormente, quando do monitoramento da auditoria, para verificar se realmente as mudanças previstas na experiência desses atores se concretizaram.

FERRAMENTA	OBJETIVOS
Brainstorming	- Gerar ideias para solucionar algum problema, explorando a criatividade das pessoas, especialmente em momentos de buscar soluções ou de “descarregar” (fazer o <i>download</i>) conhecimento e ideias sobre um tema.
Priorização	- Facilitar a seleção de itens e ideias que deverão seguir para a próxima etapa do trabalho.
	- Proporcionar uma forma de selecionar ideias de uma forma isenta, não personalizada e sem ferir susceptibilidades.
Nova jornada dos beneficiários e dos implementadores da ação governamental	- Identificar se a solução construída para resolver as causas-problemas dos achados da auditoria contribui para eliminar ou atenuar as dores, dificuldades e obstáculos experimentados por beneficiários e dos implementadores ao entrarem em contato com ação governamental auditada.
	- Verificar se ainda existem oportunidades de melhoria dessas jornadas a serem incorporadas na solução.

Após a auditoria: Monitoramento

Após a apreciação do relatório final pelo Colegiado do TCU e sua publicação, é necessário verificar a implementação dos encaminhamentos da auditoria, de modo a demonstrar a efetividade do trabalho, por meio das mudanças que forem feitas na ação governamental auditada e dos benefícios gerados à sociedade.

Para isso, será preciso formular um Plano de ação com base nos encaminhamentos do trabalho, a fim de orientar a execução das medidas a serem adotadas e possibilitar o seu acompanhamento ao longo do prazo estipulado para isso. Embora a elaboração e a execução desse plano sejam de responsabilidade dos gestores, é de total interesse do TCU que os resultados da auditoria sejam concretizados.

Nesse sentido, cabe indicar a esses gestores a possibilidade de adotarem algumas ferramentas do DT, que poderão ser utilizadas, até mesmo, durante uma oficina colaborativa para a construção do referido Plano de ação. A participação do TCU durante a aplicação de tais ferramentas ou na aludida oficina, todavia, ficará a critério da equipe principal e de liderança da auditoria, tendo em vista a discricionariedade dos gestores na adoção das providências pertinentes e a não interferência do TCU nessa seara.

Idealmente, além da presença necessária dos gestores auditados, poderão tomar parte dessa oficina as mesmas pessoas que participaram da oficina do Painel da Matriz de achados da auditoria, por já terem familiaridade com o tema e haverem contribuído para a geração da solução que agora será detalhada.

Quanto às ferramentas do DT para esse momento, é possível sugerir algumas próprias para a prototipação, por meio das quais a solução objeto das deliberações deverá ser detalhada e aprimorada antes de sua implementação.

Seguem, abaixo, a indicação da oficina colaborativa e das ferramentas que poderão ser utilizadas neste evento ou isoladamente para atingir o objetivo pretendido.

OFICINAS COLABORATIVAS	OBJETIVOS
Monitoramento das deliberações da auditoria	- Analisar a redação final da deliberação do TCU sobre a auditoria, verificando possíveis alterações em relação às soluções geradas para endereçar a causa-raiz dos achados de auditoria, por ocasião da oficina colaborativa do Painel de referência da Matriz de achados da auditoria.
	- Detalhar as soluções, aprimorá-las por meio da coleta de <i>feedbacks</i> elaborar um plano de ação para sua implementação.
FERRAMENTA	OBJETIVOS
Prototipagem geral	- Tornar a ideia palpável, tangível, permitindo ser testada, receber <i>feedbacks</i> e ser aprimorada, repetindo esse processo quantas vezes forem necessárias (iteração) antes de sua implementação, evitando desperdícios de tempo e de recursos financeiros.
	- Desenvolver a ideia gerada para resolver a causa-raiz do achado de auditoria
Storyboard	- Prototipar, de forma rápida e barata, representando graficamente as principais etapas e subetapas de uma ação ou ideia, por meio de uma série de desenhos em ordem cronológica, como num gibi.
	- Auxiliar a visualização e o entendimento de toda a dinâmica da ideia proposta e facilitando a interação das pessoas com essa ideia, com o objetivo de aprimorá-la antes de a implementar.
Pitch de protótipo	- Apresentar o protótipo, de forma clara, objetiva e rápida, aos participantes das sessões de teste, com o intuito de colher <i>feedbacks</i> pertinentes para os aspectos mais relevantes da solução desenvolvida.
Feedback	- Captar percepções e opiniões das pessoas a respeito de algum produto ou protótipo da ideia gerada para solucionar a causa-raiz dos achados de auditoria, no intuito de aprimorar tal produto ou protótipo de ideia antes de sua implementação.
Roadmap ou plano para a implementação da solução	- Estruturar um plano de ação e cronograma para implementar a solução gerada ou para o alcance de qualquer outro objetivo.

Após o detalhamento e o aprimoramento das soluções endereçadas pela Decisão do TCU sobre a auditoria, elas já estarão prontas para serem implementadas, mas, neste primeiro momento sendo destinadas ainda a um pequeno grupo de pessoas, para que seja possível fazer mais aperfeiçoamentos a elas antes de sua disseminação para a totalidade do público-alvo.

Nesse momento faz sentido usar algumas das ferramentas de Teste do *Design thinking*, a fim de verificar como as soluções, já prototipadas e aprimoradas no âmbito da equipe, se comportam no contexto real do problema. Tais soluções estarão, então, submetidas ao crivo de seus usuários reais, os quais deverão externar suas percepções e opiniões em relação a elas, trazendo novas oportunidades para melhoria delas.

De forma a garantir maior sucesso na implementação das ações e produzir informações sobre como as pessoas afetadas pela ação governamental auditada estão percebendo as mudanças

resultantes da concretização das medidas encaminhadas pela auditoria, sugere-se que a equipe de auditoria apresente como sugestão aos gestores auditados as ferramentas abaixo, que poderão auxiliá-los na execução dessas ações e em seu aprimoramento antes de sua implementação em larga escala.

O resultado da utilização das ferramentas sugeridas, assim como o andamento da execução do Plano de ação devem ser objeto de verificação nas ações de monitoramento do TCU, em especial por ocasião da mensuração do impacto da auditoria.

FERRAMENTA	OBJETIVOS
Testes do protótipo	- Submeter o protótipo já aprimorado na fase interna de prototipação (no âmbito da equipe: ver ferramenta “Prototipagem geral”) à análise de atores externos à equipe, de modo a colher suas percepções e <i>feedbacks</i> a respeito do protótipo e, conseqüentemente, da ideia por ele representada, para seu aprimoramento antes de sua implementação.
Teste contextual	- Testar a ideia/protótipo dentro de seu contexto real, submetendo-a às pessoas impactadas pelo problema que a ideia pretende resolver
	- Permitir o surgimento de situações e interferências imprevistas, o que provavelmente não aconteceria dentro de ambientes de testes controlados, que poderão afetar a solução gerada, demandando ajustes a ela.
Feedback	- Captar percepções e opiniões das pessoas a respeito de algum produto ou protótipo da ideia gerada para solucionar a causa-raiz dos achados de auditoria, no intuito de aprimorar tal produto ou protótipo de ideia antes de sua implementação.

Auditorias virtuais

Tendo em vista a nova realidade das auditorias atualmente no TCU, em que os auditores que integram as equipes encontram-se distantes fisicamente, e a natureza interativa desses trabalhos, é importante trazer aqui alternativas para que o contato entre essas pessoas seja viabilizado, o trabalho feito da melhor maneira possível e a qualidade das auditorias assegurada.

Existem diversos sites e aplicativos que permitem executar várias das tarefas sugeridas neste trabalho, mas de forma isolada. É desejável, contudo, que seja adotada uma plataforma virtual que agregue todos os recursos requeridos, possibilitando:

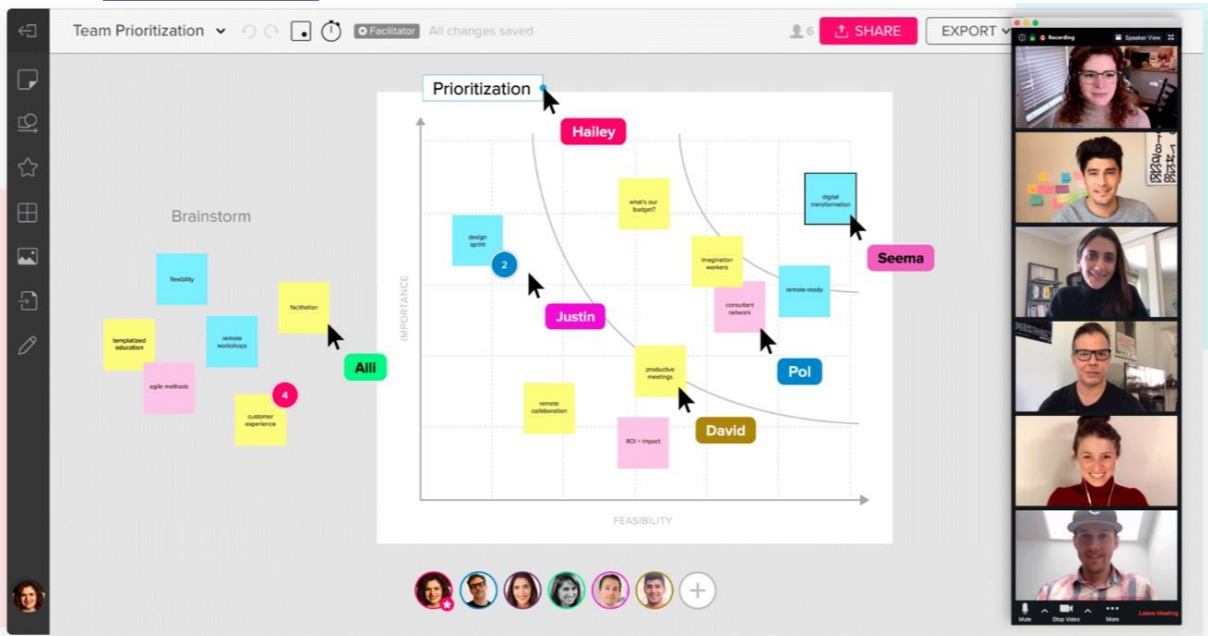
- expor de forma visual as informações obtidas e o conhecimento e os *insights* gerados ao longo das auditorias;
- organizar, sistematizar e compartilhar todo o material obtido e/ou produzido na auditoria;
- possibilitar a interação virtual da equipe de auditoria (principal, de liderança e ampliada);
- promover momentos colaborativos da equipe, com debates, compartilhamento de informações, conhecimento e *insights*;
- utilizar as ferramentas recomendadas para as diversas fases da auditoria, podendo também criar outras;
- elaborar mapas mentais, cronogramas, planos de ação etc;
- realizar oficinas colaborativas, possibilitando ampliar a participação inclusive de outras pessoas a distância.

Como exemplo dessas plataformas colaborativas online, podem ser citadas as duas a seguir, que atendem aos requisitos para a realização de trabalhos interativos virtuais, a exemplo de

auditorias conforme preconizada neste trabalho, e que podem ser adotadas em conjunto com a plataforma *Microsoft Teams* já em uso pelo Tribunal.

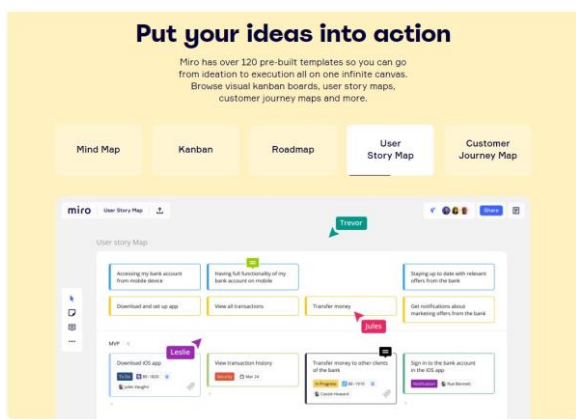
➤ **Mural**

Site: <https://mural.co>



➤ **Miro**

Site: <https://miro.com/>



Embora exista a possibilidade de usar tais plataformas gratuitamente, o ideal seria o TCU comprar a assinatura de uma delas, que habilitará as equipes a utilizá-la com a segurança necessária para as informações ali armazenadas. Dessa forma, seria, inclusive, uniformizada a adoção da plataforma selecionada para todos os servidores, facilitando o compartilhamento das informações.

Auditorias verificando a utilização do *Design thinking* na elaboração das ações governamentais

Tendo em vista a missão do TCU de aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade, vislumbra-se a importância deste Tribunal atuar como catalizador na adoção de abordagens que levem a soluções mais efetivas para os desafios enfrentados pelo governo. Nesse sentido, cabe aqui fazer uma última, porém não menos importante, sugestão: que as auditorias avaliem a efetividade das ações governamentais, verificando se elas têm sido:

- concebidas com foco em seus beneficiários, conhecendo suas necessidades, expectativas, dores, dificuldades e obstáculos em relação ao problema que se pretende endereçar por meio das ações e suas reais causas;
- elaboradas de forma colaborativa, trazendo vários atores com seus pontos de vista, interesses e repertórios para contribuírem na construção de soluções mais efetivas para os desafios do governo;
- testadas e aperfeiçoadas antes de serem implementadas em larga escala, evitando o desperdício de recursos públicos.

Em outras palavras, caberia que as auditorias averiguassem se a elaboração das ações governamentais vem seguindo os pilares do *Design thinking*. Sendo assim, durante o exame dessas ações seria possível verificar os seguintes tópicos:

- Na elaboração da ação foi empreendido o esforço para conhecer o contexto do problema que pretendia endereçar e foi criada a empatia com do público-alvo, de modo a compreender suas necessidades, expectativas, dores, dificuldades e obstáculos em relação a tal problema?
- Houve esforço por parte da instituição auditada para a definição do problema e para o diagnóstico de sua causa-raiz?
- A ação governamental em exame tratou da causa-raiz do problema ou apenas de uma de suas consequências?
- A ação foi construída por meio da colaboração de diversos atores, com diferentes pontos de vista, interesses e repertórios?
- A ação governamental foi prototipada, devidamente testada e aprimorada antes de sua implementação em larga escala?
- As necessidades do público-alvo da ação estão sendo atendidas pela ação governamental?

Exemplos de auditorias em que foram adotados instrumentos do *Design thinking*

Seguem, abaixo, exemplos de auditorias realizadas no âmbito do TCU em que instrumentos do *Design thinking* já foram aplicados com sucesso.

Tanto os auditores das unidades técnicas responsáveis pelo trabalho como os gestores e outros participantes das oficinas colaborativas ressaltaram o aumento de qualidade trazido para as auditorias por meio do uso desses instrumentos. Isso porque possibilitaram uma maior organização das informações obtidas, tornando-as também mais acessíveis a todos os integrantes, e contribuindo para a gestão de conhecimento no âmbito da equipe. Além disso, foi apontado que tais instrumentos propiciam uma forma objetiva, inclusiva e colaborativa de colher um maior volume de contribuições voltadas ao aprimoramento dos trabalhos e de

construir soluções para os desafios, gerando um sentimento de pertencimento nos participantes em relação a essas ações.

TC	AUDITORIAS OU PLANEJAMENTO DE AUDITORIAS	UNIDADES TÉCNICAS RESPONSÁVEIS	MOMENTO DE APLICAÇÃO DO DT	ACÓRDÃO
018.935/2018-2	Auditoria que teve por objetivo avaliar a eficiência e a eficácia da atuação da entidade na regulação, na outorga e na fiscalização do regime de PLG (Permissão de Lavra Garimpeira).	SeinfraCOM	Panel de Referência Matriz de Planejamento	Acórdão 1837/2020 - Plenário
018.919/2018-7	Auditoria com o objetivo de avaliar a gestão da entidade em relação ao acompanhamento e à fiscalização do processo de fechamento de mina, no âmbito da legislação minerária.	SeinfraCOM	Panel de Referência Matriz de Planejamento	ACÓRDÃO 1193/2020 - Plenário
023.655/2018-6	Consolidação da Fiscalização de Orientação Centralizada (FOC), cujo o objetivo foi avaliar a implementação da Política Nacional para a Prevenção e Controle do Câncer, quanto ao acesso a serviços de diagnóstico.	SecexSaude, Semec, SGI, Sec-AL, Sec-AM, Sec-AP, Sec-BA, Sec-CE, Sec-MG, Sec-MS, Sec-PB, Sec-PI, Sec-PR, Sec-RO, Sec-SC, Sec-SP e Sec-TO	Panel de Referência Matriz de Achados	ACÓRDÃO 1944/2019 - Plenário
011.196/2018-1	Auditoria operacional com o objetivo de elaborar um diagnóstico sobre as obras paralisadas no país financiadas com recursos da União.	SeinfraUrbana	Panel de Referência Matriz de Achados	ACÓRDÃO 1079/2019 - Plenário
010.348/2018-2	Auditoria com o objetivo de avaliar se os controles de prevenção e detecção relacionados a fraude e corrupção das instituições federais do Poder Executivo estão compatíveis com seus poderes econômico e de regulação	Seccor	Durante a auditoria e Panel de referência da Matriz de Planejamento	Acórdão 2604/2018 - Plenário
016.327/2017-9	Auditoria realizada, no âmbito da FOC Transferências Voluntárias 2017 - Apoio à Política Nacional de Desenvolvimento Urbano, em contratos de repasse destinados a obras de pavimentação urbana.	Secex-MT	Panel de Referência Matriz de Achados	ACÓRDÃO 2359/2018 - Plenário
010.947/2015-9	Acompanhamento anual da concessão, manutenção e pagamento de benefícios previdenciários no âmbito do Regime Geral de Previdência Social.	SecexPrevidência	Desenho processo de fiscalização contínua.	ACÓRDÃO 718/2016 - Plenário
	Levantamento dos desafios do estado brasileiro para o desenvolvimento do setor de óleo e gás	SeinfraPetróleo	Conhecimento do universo de controle e identificação de situações-problema	
	Levantamento dos macro-temas do setor de previdência	SecexPrevidência	Conhecimento do universo de controle e identificação de situações-problema	
	FOC sobre transferências voluntárias	Secex-CE	Alinhamento da equipe para a elaboração do Relatório de auditoria	





Auditoria + *Design thinking* na Intosai

Audidores da EFS da Costa Rica, que participaram da capacitação em *Design thinking* para integrantes da Olacefs (Organização Latino-Americana e do Caribe de Entidades de Fiscalização Superiores) no final de 2017 no Instituto Serzedello Corrêa, inspirados pelas iniciativas exitosas do TCU de adoção do DT em auditorias, propuseram à sua equipe participar do programa “SAI Young Leaders” da Intosai (Organização Internacional de Entidades de Fiscalização Superiores). Em setembro de 2019 foram os ganhadores do prêmio por seu projeto intitulado “Abordagem inovadora em auditorias abrangentes para aumentar o valor público (*design thinking*)”⁵.

Em dezembro de 2019 o *Intosai Development Initiative* (IDI) promoveu o webinar “A experiência inovadora das EFS usando *Design thinking* em auditorias”, do qual participamos eu e a representante da EFS ganhadora do prêmio acima mencionado, onde pudemos falar mais sobre nossas experiências na utilização da abordagem em trabalhos de auditoria⁶. O evento contou com a participação de pessoas de diversas EFS.



SAIs innovation experience using
design thinking in audits

O IDI está providenciando a tradução do *toolkit* de *Design thinking* do TCU, para, brevemente, disponibilizá-lo em sua página na internet.

⁵ ‘Innovative approach in comprehensive audit services to increase public value (*design thinking*)’: Projeto da EFS Costa Rica vencedor do Programa “SAI Young Leaders”.

⁶ <https://www.idi.no/en/all-news/idi-news/item/429-green-hat-innovation-exchange-series-webinar>

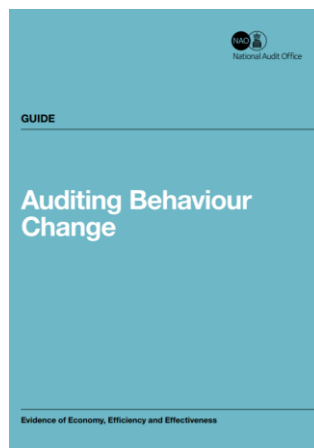
Outras iniciativas de destaque que adotam o *Design thinking*

A adoção do *Design thinking* na formulação de ações públicas também é defendida na publicação do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (UNDP) “*Design thinking for Public Service Excellence*” (“*Design thinking* para excelência do serviço público” em uma tradução livre) em 2013.



Também o *National Audit Office* (NAO), EFS do Reino Unido, vem adotando a perspectiva dos beneficiários para avaliar as políticas públicas. A EFS tem buscado aferir se a elaboração dessas políticas leva em conta as características do público-alvo, tendo em vista que seu comportamento pode contribuir ou ser um pré-requisito para alcançar o resultado de uma política de maneira mais econômica e efetiva.

O guia “*Auditing behaviour change*” (“Auditando a mudança de comportamento” tradução nossa) apresenta como os auditores podem realizar uma avaliação de “*value for money*” a partir desse entendimento do NAO. (<https://www.nao.org.uk/report/auditing-behaviour-change/>).



Ação de capacitação sobre como aplicar o *Design thinking* em auditorias

De forma a favorecer a adoção do *Design thinking* nas auditorias, é necessário promover ações para capacitar os servidores da área-fim deste Tribunal nas práticas apresentadas neste trabalho.

A ação de capacitação ora recomendada se propõe a acompanhar a realização de auditorias reais, explicando aos integrantes da equipe como utilizar a abordagem e seus instrumentos (dinâmicas, *templates*, ferramentas e oficinas). O conteúdo de cada módulo será passado no início de cada bloco de atividades ou fase da auditoria, que a equipe, na sequência, deverá utilizá-lo durante a condução do trabalho naquele período. O intervalo entre um módulo e o outro dependerá do andamento dos trabalhos, de sua complexidade e dos prazos estipulados. A fim de que a adoção do DT nos trabalhos seja efetiva, torna-se imperativo que todos os membros das auditorias participem do treinamento, para se apropriem do *mindset*, do *modus operandi* e dos recursos utilizados pela abordagem aqui recomendados. A não participação de alguns dos membros fará com que a aplicação proposta não ocorra em sua totalidade, o que pode impactar negativamente no andamento e no resultado dos trabalhos. Sendo assim, os participantes do treinamento deverão ser os integrantes de auditorias prestes a serem iniciadas.

Feitas essas observações, passa-se agora a descrever a sequência das atividades da referida ação de capacitação.

1º módulo: Formação de uma equipe funcional, introdução ao *Design thinking* e primeiros passos

O primeiro momento da ação de capacitação, assim como da auditoria, destina-se a integrar os membros da equipe principal da auditoria, a explicar sobre a abordagem do *Design thinking* que será utilizada no trabalho e a dar os primeiros passos para o bom funcionamento do grupo e do andamento dos trabalhos, a serem realizados durante a reunião de Contratualização.

Sendo assim, são propostos as seguintes atividades e conteúdos:

- Dinâmica: Semelhanças e diferenças
- Contextualização: Por que inovar no governo?
- O que é o *Design thinking*?
 - *Mindset* (pilares DT)
 - Etapas
 - *Modus operandi*
- Por que aplicar *Design thinking* em auditorias?
- Reunião de Contratualização
 - O que é e quais são seus objetivos?
 - Dinâmica: Combinados
 - Ferramentas:
 - . Mural de projeto
 - . Sketch
 - . Cartões de *insight*
 - *Templates*:
 - . Sobre a auditoria
 - . Cronograma de execução
 - . Competências

- . Equipe de auditoria

2º Módulo: *Kick off* do trabalho – alinhamentos e imersão

Neste módulo será esclarecida a importância de se fazer alinhamentos sobre os rumos a serem adotados pela auditoria, os temores e as expectativas em relação ao trabalho. Para tanto, propõe-se fazer uma reunião de *Kick off* da auditoria com a participação necessária da equipe de liderança, além obviamente da principal, oportunidade essa que serão utilizados os seguintes instrumentos:

- Ferramenta:
 - . *Golden circle*
- *Templates*:
 - . Escopo/Não-escopo
 - . Expectativas/temores

A partir desses alinhamentos, começará a imersão no objeto da auditoria e em seu contexto. Entre este módulo e o próximo haverá um intervalo (de uma semana ou mais, dependendo da complexidade do trabalho), de modo a possibilitar que equipe realize o trabalho de levantamento das informações, utilizando as ferramentas a seguir, cujo conteúdo será elucidado pelo instrutor.

- Ferramentas:
 - . Matriz HCD
 - . Mapa de atores
 - . *Desk research*
 - . Pesquisa análoga
 - . Entrevista
 - . *Sprint* etnográfico
 - . Personas

3º Módulo: Sistematização das informações obtidas

Após a obtenção de grande volume de informações, será necessário sistematizá-las, a fim de que a equipe comece a construir o conhecimento a respeito do objeto da auditoria, a enxergar padrões, a gerar *insights*, e, finalmente, definir o problema que o trabalho irá enfrentar. Para subsidiar essas tarefas, a equipe contará com o auxílio das ferramentas utilizadas pelo DT que se seguem, cuja explicação se dará neste módulo.

- Ferramentas:
 - . Mapa mental
 - . Linha do tempo
 - . Clusterização
 - . Diagrama de afinidades
 - . Matriz de (re)definição do problema
 - . Como podemos?

4º Módulo: Montagem da estratégia da auditoria

Após o tratamento das informações e da construção de um entendimento sobre o objeto do trabalho e o desafio a ser enfrentado, a equipe, de forma colaborativa, irá elaborar a estratégia a ser adotada na auditoria para responder ao desafio, externada na Matriz de

planejamento. Tal estratégia será validada na oficina colaborativa do Painel da referida matriz e, depois disso, o trabalho de campo deverá ser programado.

Este módulo tem por objetivo explicar como a equipe deverá trilhar esses passos, contando com os instrumentos do *Design thinking* abaixo.

- *Template*:

- . Matriz de planejamento da auditoria
- . Matriz de possíveis achados

- Ferramentas:

- . Mapa do campo

- Oficina colaborativa:

. Painel de referência da Matriz de planejamento: como montar e conduzir o evento e *templates* normalmente utilizados na oficina

5º Módulo: Execução e saída a campo

Este módulo traz algumas ferramentas para subsidiar a ida da equipe a campo, a construção da Matriz de achados do trabalho, assim como para validar esse instrumento.

- Ferramentas para a saída a campo:

- . Entrevista em profundidade
- . Sombra
- . Mosca na parede
- . Participação
- . Jornada dos beneficiários e dos implementadores da ação governamental

- *Template*:

- . Matriz de achados colaborativa

- Oficina colaborativa:

. Painel de referência da Matriz de achados: como montar e conduzir o evento e as ferramentas normalmente utilizadas na oficina, tais como:

- . *The world café*
- . 5 Por quês
- . 6 Chapéus
- . *Brainwriting*
- . *Brainstorming*

6º Módulo: Montagem do relatório e outros produtos da auditoria

O objetivo deste módulo é prover à equipe ferramentas a serem utilizadas para a elaboração do relatório e de outros produtos do trabalho.

- Ferramentas:

- . Matriz de seleção
- . Priorização
- . *Brainstorming*
- . Nova jornada

7º Módulo: Monitoramento da implementação dos encaminhamentos da auditoria

No último módulo do curso, serão apresentados alguns instrumentos para dar suporte aos gestores na implementação das medidas endereçadas pelo Tribunal para resolver os

problemas detectados na auditoria, mas também para ajudar a equipe no monitoramento de tais medidas. O módulo também proporciona ferramentas que apoiará a equipe de auditoria na produção de outras entregas derivadas do trabalho.

- Oficina colaborativa:
 - . Monitoramento
- Ferramentas a serem utilizadas na oficina:
 - . Prototipagem geral
 - . *Storyboard*
 - . *Pitch* de protótipo
 - . *Feedbacks*
 - . *Roadmap* ou plano para a implementação da solução
- Ferramenta:
 - . Nova jornada dos beneficiários e dos implementadores da ação governamental
 - . Teste de protótipo
 - . Teste contextual

Conclusão

Lidar com problemas complexos e propor medidas para solucioná-los é o objetivo maior das auditorias e a principal das várias similaridades entre elas e o modo de pensar da área de *Design*, mais conhecido como *Design thinking* (DT). Aliado a isso, existem em ambos os momentos de divergência ou expansão, quando as equipes entram em contato com muitas informações ou criam diversas opções, e outros momentos de convergência ou focalização, ao fazerem sínteses e escolhas.

Diante dessas sincronias e de minha experiência nesses dois campos do conhecimento, o impulso natural foi de juntá-los. O teste exitoso dessa junção foi o combustível para o desenvolvimento deste trabalho que propõe a adoção do *Design thinking* durante todo o processo de trabalho das auditorias, especialmente das operacionais, como forma de aprimorá-las em diversos aspectos.

Muitos são os ganhos que o *Design thinking* pode trazer às auditorias, sem prescindir das orientações das Entidades de Fiscalização Superiores para esse processo de trabalho.

A proposta aqui apresentada pretende, entre outras coisas, melhorar a gestão de informação entre os integrantes da equipe, gerando um nível de conhecimento mais homogêneo e aprofundado em relação ao objeto auditado e seu contexto, aumentar o tratamento e a assimilação das informações obtidas, ampliar a sinergia da equipe e maximizar o valor da entrega da auditoria, com o conseqüente fortalecimento da Instituição.

As auditorias passam a contar, em momentos cruciais, com a participação de diversos atores, inclusive dos próprios gestores auditados, que contribuem de modo colaborativo para selecionar os objetos mais relevantes a serem auditados, para validar de forma robusta a estratégia traçada para o trabalho, para buscar as causas-raiz dos achados e, por fim, para a geração de ideias que solucionem essas causas, envolvendo-se na construção dos encaminhamentos da auditoria. Isso faz com que aumentem muito as chances de as medidas deliberadas pelo TCU serem adotadas, uma vez que os próprios responsáveis pela implementação atuaram em sua elaboração.

Além disso, o DT promove a empatia entre auditor e auditado, trazendo também engajamento, comprometimento e motivação da equipe, aliando leveza à responsabilidade na realização do trabalho.

Por fim, tendo em vista sua missão de aperfeiçoar a administração pública em benefício da sociedade, o TCU, ao incorporar o *Design thinking* em seu principal processo de trabalho, pode atuar como catalizador da adoção dessa abordagem, que, com empatia, colaboração e experimentação, garante soluções mais efetivas para problemas cada vez mais desafiadores enfrentados pelo Estado.

Referências

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Manual de Auditoria Operacional**, 2010. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/controle-externo/normas-e-orientacoes/normas-de-fiscalizacao/auditoria-operacional.htm>. Acesso em 14 abr. 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Orientações para seleção de objetos e ações de controle**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/fiscalizacao-e-controle/auditoria/selecao-de-objetos-e-acoes-de-controle/>. Acesso em 28 mai. 2020.

KAIRÓS – COMUNICAÇÃO CRIATIVA E PENSAMENTO VISUAL. **Como exercitar sua criatividade**. Disponível em: <https://www.artedaconversa.com.br/>. Acesso em: 3 jun. 2020.

IDEO. **Design Kit: The Human-Centered Design Toolkit**. Disponível em: <https://www.ideo.com/post/design-kit>. Acesso em: 15 mai. 2020.

BROWN, Tim; BARRY, Kätz. **Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation**. New York: Harper Business, 2009.

STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob. **Isto é Design Thinking de Serviços: Fundamentos, Ferramentas, Casos**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

Anexos:

Anexo I: Instrumentos do *Design thinking* aplicáveis às Auditorias

Anexo II: Descrição dos instrumentos do *Design thinking* customizados para aplicação em Auditorias

Anexo III: Modelos de Planos para oficinas colaborativas

Anexo I: Instrumentos do *Design thinking* aplicáveis às Auditorias

DINÂMICAS	OBJETIVOS	MOMENTOS DE USO NA AUDITORIA
Semelhanças e diferenças	- Facilitar a apresentação, o entrosamento e a integração entre os membros da equipe de auditoria.	Planejamento: Reuniões de contratualização
	- “Quebrar o gelo” no primeiro contato de uma equipe que está se formando para desenvolver um trabalho.	
	- Estimular a empatia, ao detectar afinidades entre as pessoas.	
Combinados	- Construir acordos em relação a regras de convivência e de execução das tarefas, fazendo com que muitos problemas possam ser evitados.	Planejamento: Reuniões de contratualização
	- Evitar que determinados comportamentos sejam prejudiciais ao andamento e ao resultado da auditoria.	

FERRAMENTAS	OBJETIVOS	MOMENTOS DE USO NA AUDITORIA
Mural de projeto	- Expor, nas paredes, em quadros brancos e em <i>flipcharts</i> na sala da equipe de auditoria, todas informações obtidas e os conhecimentos gerados pela auditoria.	Durante toda a auditoria
	- Propiciar a utilização das informações obtidas e conhecimentos gerados ao longo do trabalho e seu compartilhamento entre os membros da equipe e outras pessoas envolvidas ou interessadas na auditoria.	
	- Permitir à equipe de auditoria fazer conexão entre as informações, aprofundar o conhecimento sobre o objeto auditado e gerar <i>insights</i> .	
	- Ser utilizado para fazer apresentações sobre a auditoria, pois ali estão retratadas a evolução e a origem das conclusões do trabalho.	
Sketch	- Construir representações visuais que ajudem a apresentar conceitos e ideias produzidos ao longo do trabalho, de modo a facilitar seu entendimento pelos participantes e possibilitar sua interação com tais representações para uma discussão mais objetiva e profícua.	Durante toda a auditoria
Cartões de <i>insight</i>	- Registrar reflexões embasadas em informações coletadas durante toda a auditoria e seus relacionamentos.	Durante toda a auditoria
	- Agilizar a consulta e facilitar organização e análise dos <i>insights</i> gerados, evitando que importantes entendimentos e ideias sejam esquecidos ou perdidos.	

FERRAMENTAS	OBJETIVOS	MOMENTOS DE USO NA AUDITORIA
Golden circle (Círculo de ouro)	- Conduzir a equipe numa reflexão sobre o propósito da auditoria que está iniciando e as atitudes a serem adotadas para se atingir tal propósito.	Planejamento: <i>Kick off</i>
	- Construir alinhamentos sobre o trabalho.	
	- Engajar e motivar a equipe na realização do trabalho.	
Matriz HCD	- Fazer levantamento sobre o nível de conhecimento que os integrantes da equipe têm a respeito do objeto da auditoria, identificando quais são as hipóteses (H), certezas (C) e dúvidas (D) da equipe em relação ao assunto.	Seleção de objetos e ações de controle Planejamento
	- Subsidiar pesquisas, requerimentos de informação, entrevistas, leituras, pautas para reuniões e outros instrumentos que possam fornecer as informações necessárias à execução do trabalho (itens classificados como hipóteses (H) ou dúvidas (D) devem tornar-se certezas ao longo da auditoria.	
	- Propiciar um compartilhamento de informações entre eles, colocando todos numa “mesma página” e uma visão holística sobre o assunto tratado no trabalho.	
Mapa de atores	- Identificar todos os atores que estejam envolvidos na auditoria, por terem interesses voltados ao objeto auditado, se relacionarem com ele de alguma forma ou possuírem visões diferentes a respeito dele.	Seleção de objetos e ações de controle Planejamento
	- Propiciar à equipe atentar para possíveis conflitos de interesse entre os atores e convocar os mais relevantes a contribuir com o trabalho por ocasião de entrevistas, reuniões, requisições de informação, workshops realizados nos Painéis de referência etc, gerando um sentimento de pertencimento neles em relação aos resultados do trabalho e sua implementação, proporcionando também maior segurança para a equipe de auditoria nas suas conclusões.	
Desk research	- Fazer pesquisa (no próprio local de trabalho) sobre o objeto da auditoria, utilizando o computador por meio de ferramentas de busca existentes na internet, como o Google, e redes sociais, livros e outras fontes, para achar materiais relacionados ao objeto da auditoria, a exemplo de: legislação, páginas na internet de instituições responsáveis pela ação governamental avaliada pela auditoria, sites especializados no tema, artigos técnicos, vídeos, notícias da imprensa, decisões do TCU e outras, tanto de dentro como de fora do país.	Seleção de objetos e ações de controle Planejamento
	- Propiciar um mergulho no contexto do objeto da auditoria para que a equipe possa aumentar seu conhecimento sobre o tema, auxiliando-a a construir uma pesquisa mais aprofundada e estruturar entrevistas e saídas a campo mais eficazes; conhecer como outras instituições e países lidam com o problema, assim como identificar situações ou desafios análogos ao que está sendo examinado na auditoria, de modo a trazer <i>insights</i> e ideias para solucionar o problema.	
Pesquisa análoga	- Buscar exemplos, metáforas, situações ou desafios semelhantes ao que está sendo pesquisado.	Planejamento
	- Propiciar à equipe uma maior compreensão e visão sobre o assunto e inspiração de bons exemplos de soluções para desafios parecidos.	

FERRAMENTAS	OBJETIVOS	MOMENTOS DE USO NA AUDITORIA
Entrevista	- Ouvir os vários atores relacionados com o assunto da auditoria (gestores, especialistas, pessoas que já fizeram trabalhos sobre temas semelhantes anteriormente, beneficiários da ação governamental auditada etc), de modo a obter mais informações, percepções e experiências sobre o objeto auditado ou para validar entendimentos da equipe de auditoria ao longo do trabalho.	Planejamento
Mapa mental	- Organizar, ordenar, estruturar e associar as informações obtidas e produzidas durante os trabalhos.	Seleção de objetos e ações de controle Planejamento Execução
	- Possibilitar a visualização de conexões e inter-relações entre conceitos, dados e ideias.	
	- Facilita o compartilhamento das informações entre os membros da equipe.	
Linha do tempo	- Organizar cronologicamente legislação, fatos relevantes, ações executadas pelos gestores e outras informações, de forma a facilitar sua análise e suscitar <i>insights</i> da equipe.	Seleção de objetos e ações de controle Planejamento Execução
	- Facilitar a compreensão sobre a evolução de algum objeto em relação a outros ao longo do tempo e sua análise.	
	- Representar, visualmente, de forma esquemática e resumida a sequência de fatos.	
Clusterização	- Classificar as informações por semelhança, estabelecendo grupos (ou “clusters”).	Seleção de objetos e ações de controle Planejamento Execução
	- Facilitar seu entendimento e análise.	
Diagrama de afinidades	- Traçar os relacionamentos que porventura houver entre grupos de informações e/ou <i>insights</i> formados segundo suas afinidades (clusters), gerando um diagrama, que auxiliará na compreensão do assunto.	Seleção de objetos e ações de controle Planejamento Execução
	- Ajudar a delimitar os desafios que deverão ser tratados pelo trabalho, suas subdivisões e interdependências, conexões entre temas e oportunidades para a auditoria.	
Matriz de (re)definição do problema	- Estruturar a análise do problema que a auditoria pretende solucionar, buscando detectar suas causas.	Planejamento Execução
	- Definir o contexto mais amplo e as questões associadas.	
	- Dissecar um problema, examinando-o sob vários ângulos.	
Como podemos?	- Ajudar a formular o enunciado/pergunta-desafio que será enfrentado pelo trabalho, definindo o que será feito, para quem e qual será a finalidade a ser atingida.	Planejamento Execução
	- Instigar e motivar a equipe a participar do desafio do trabalho, com a geração de <i>insights</i> , percepções e ideias para resolvê-lo.	
Mapa do campo	- Identificar itens a serem aprofundados por ocasião da pesquisa.	Planejamento
	- Selecionar as ferramentas de campo para tal aprofundamento.	
	- Elaborar os respectivos roteiros de execução, fazer o teste-piloto desses roteiros e ajustá-los, se necessário.	

FERRAMENTAS	OBJETIVOS	MOMENTOS DE USO NA AUDITORIA
Entrevista em profundidade	<ul style="list-style-type: none"> - Permitir que o entrevistado compartilhe informações relevantes a respeito de sua experiência, levando à equipe de auditoria a criar empatia por ele, a partir da compreensão de suas necessidades, expectativas, dores, dificuldades, obstáculos em relação à questão auditada. - Obter informações mais aprofundadas sobre o tema. - Explorar hipóteses e dirimir dúvidas sobre o tema. - Entender melhor o objeto do trabalho. - Identificar necessidades não atendidas pela ação governamental em exame. 	Execução
Sprint etnográfico	<ul style="list-style-type: none"> - Escutar, por meio de rodadas de entrevistas rápidas, pessoas impactadas pela ação governamental auditada (beneficiários e servidores públicos implementadores da ação), preferencialmente em seu próprio ambiente, a fim de conhecer suas necessidades, expectativas e dores, dificuldades, obstáculos que vivenciam ao entrarem em contato com a ação governamental auditada, gerando, assim, empatia em relação a esses atores. - Entender a ação governamental auditada a partir da perspectiva desses atores, para quem foi elaborada. 	Execução
Personas	<ul style="list-style-type: none"> - Permite criar arquétipos ou personagens fictícios com características, comportamentos e modelo mental que representem perfis ou grupos que são agentes passivos ou ativos da ação auditada. - Busca identificar os grupos que compõem público-alvo beneficiário para o qual foi desenhada e também dos implementadores da ação, para os conhecer melhor e, assim, poder avaliar se a ação governamental auditada está atendendo as necessidades desses atores. - Personificar esses atores, suscitando a empatia da equipe em relação a eles. 	Execução
Sombra	<ul style="list-style-type: none"> - Observar cuidadosamente situações reais de uso ou da implementação de um serviço prestado (ação governamental) por um determinado período de tempo. - Buscar entender como as pessoas se comportam dentro de um determinado contexto. - Ajudar a compreender o que as pessoas realmente fazem, em contraponto com o que elas dizem que fazem. - Validar informações obtidas por meio de entrevistas. - Identificar os momentos em que os problemas de fato ocorrem. 	Execução
Mosca na parede	<ul style="list-style-type: none"> - Observar, na ida a campo, o funcionamento da ação governamental e o fluxo de interação do beneficiário com ela ou da execução da ação, tarefa ou procedimento, no contexto real e sem a interferência de agentes externos. - Eliminar o risco de ficar preso ao relato viciado dos beneficiários e implementadores da ação ou a preconceitos do próprio observador. 	Execução

FERRAMENTAS	OBJETIVOS	MOMENTOS DE USO NA AUDITORIA
Participação	- Experimentar um serviço, processo ou produto gerado pela ação governamental auditada, adotando a perspectiva do beneficiário ou do implementador dessa ação, registrando as evidências e informações encontradas e os <i>insights</i> gerados.	Execução
Jornada do beneficiário e dos implementadores da ação governamental	- Identificar o fluxo da prestação da ação governamental auditada, as interações e os pontos de contato dos beneficiários com a ação, assim como suas necessidades, expectativas, dores, dificuldades e obstáculos observados nesses contatos.	Execução
	- Identificar as oportunidades de melhoria da experiência das pessoas que interagem com a ação governamental em exame.	
The world café	- Permitir a criação de diálogos estruturados e colaborativos.	Execução
	- Aumentar o engajamento dos participantes.	
	- Promover a troca de conhecimento e ideias entre os participantes, podendo ser aplicado em diversas situações: desde a discussão sobre um tema para levantar pontos de vista de um grupo até a co-criação de soluções para desafios complexos.	
5 Por quês	- Identificar a “causa-raiz” do problema tratado pelo trabalho e dos achados de auditoria, de modo a possibilitar que o trabalho agregue mais valor, na medida em que encaminhará recomendações a respeito das causas e não de meras consequências do problema em exame.	Execução
6 Chapéus	- Fazer com que os participantes olhem para um assunto de várias perspectivas, assumindo diferentes formas de pensar e pontos de vista.	Execução
	- Propiciar a geração de ideias.	
	- Facilitar tomadas de decisão.	
Brainwriting	- Gerar e compartilhar ideias, individualmente e em silêncio, levando os participantes a construir em cima das ideias uns dos outros, fazendo com que todos contribuam no desenvolvimento das ideias, que passam a ter vários “donos”.	Execução
Brainstorming	- Gerar ideias para solucionar algum problema, explorando a criatividade das pessoas, especialmente em momentos de buscar soluções ou de “descarregar” (fazer o <i>download</i>) conhecimento e ideias sobre um tema.	Seleção de objetos e ações de controle Execução Relatório Outros produtos da auditoria
Matriz de seleção	- Analisar estrategicamente as ideias geradas.	Seleção de objetos e ações de controle Relatório
	- Subsidiar a tomada de decisões sobre os próximos passos do trabalho.	
	- Selecionar as ideias que deverão seguir para a próxima etapa.	
Priorização	- Facilitar a seleção de itens e ideias que deverão seguir para a próxima etapa do trabalho.	Seleção de objetos e ações de controle Relatório Outros produtos da auditoria
	- Proporcionar uma forma de selecionar ideias de uma forma isenta, não personalizada e sem ferir susceptibilidades.	

FERRAMENTAS	OBJETIVOS	MOMENTOS DE USO NA AUDITORIA
Nova jornada dos beneficiários e dos implementadores da ação governamental	- Identificar se a solução construída para resolver as causas-problemas dos achados da auditoria contribui para eliminar ou atenuar as dores, dificuldades e obstáculos experimentados por beneficiários e dos implementadores ao entrarem em contato com ação governamental auditada.	Outros produtos da auditoria
	- Verificar se ainda existem oportunidades de melhoria dessas jornadas a serem incorporadas na solução.	
Prototipagem geral	- Tornar a ideia palpável, tangível, permitindo ser testada, receber <i>feedbacks</i> e ser aprimorada, repetindo esse processo quantas vezes forem necessárias (iteração) antes de sua implementação, evitando desperdícios de tempo e de recursos financeiros.	Monitoramento
	- Desenvolver a ideia gerada para resolver a causa-raiz do achado de auditoria	
Storyboard	- Prototipar, de forma rápida e barata, representando graficamente as principais etapas e subetapas de uma ação ou ideia, por meio de uma série de desenhos em ordem cronológica, como num gibi.	Monitoramento
	- Auxiliar a visualização e o entendimento de toda a dinâmica da ideia proposta e facilitando a interação das pessoas com essa ideia, com o objetivo de aprimorá-la antes de a implementar.	
Pitch de protótipo	- Apresentar o protótipo, de forma clara, objetiva e rápida, aos participantes das sessões de teste, com o intuito de colher <i>feedbacks</i> pertinentes para os aspectos mais relevantes da solução desenvolvida.	Monitoramento
Feedback	- Captar percepções e opiniões das pessoas a respeito de algum produto ou protótipo da ideia gerada para solucionar a causa-raiz dos achados de auditoria, no intuito de aprimorar tal produto ou protótipo de ideia antes de sua implementação.	Monitoramento
Roadmap ou plano para a implementação da solução	- Estruturar um plano de ação e cronograma para implementar a solução gerada ou para o alcance de qualquer outro objetivo.	Monitoramento
Testes do protótipo	- Submeter o protótipo já aprimorado na fase interna de prototipação (no âmbito da equipe: ver ferramenta “Prototipagem geral”) à análise de atores externos à equipe, de modo a colher suas percepções e <i>feedbacks</i> a respeito do protótipo e, conseqüentemente, da ideia por ele representada, para seu aprimoramento antes de sua implementação.	Monitoramento
Teste contextual	- Testar a ideia/protótipo dentro de seu contexto real, submetendo-a às pessoas impactadas pelo problema que a ideia pretende resolver	Monitoramento
	- Permitir o surgimento de situações e interferências imprevistas, o que provavelmente não aconteceria dentro de ambientes de testes controlados, que poderão afetar a solução gerada, demandando ajustes a ela.	

TEMPLATES	OBJETIVOS	MOMENTOS DE USO
Sobre a auditoria	- Disponibilizar informações básicas sobre o trabalho.	Planejamento: Reuniões de contratualização
	- Construir visão compartilhada sobre a auditoria.	
Cronograma de execução	- Fazer a gestão do tempo de todas as etapas, subetapas e tarefas durante a auditoria.	Planejamento: Reuniões de contratualização
	- Evitar atrasos e perda da qualidade dos produtos em função do mau controle do prazo disponível para a consecução das atividades.	
Competências	- Fazer levantamento das competências pelo trabalho e das já presentes na equipe.	Planejamento: Reuniões de contratualização
	- Verificar se ainda haveria alguma competência a ser buscada ou desenvolvida para que os resultados da auditoria correspondam ao nível de qualidade desejado.	
Equipe de auditoria	- Identificar os membros da equipe principal.	Planejamento: Reuniões de contratualização
	- Identificar os atores que compõem a equipe ampliada.	
	- Identificar os integrantes da equipe de liderança.	
Escopo/não-escopo	- Definir o que será tratado pelo trabalho (escopo) e os pontos que não será possível abranger no trabalho (não-escopo).	Planejamento: <i>Kick off</i>
	- Realizar alinhamentos sobre a abrangência do trabalho com a equipe principal e de liderança.	
Expectativas e temores	- Alinhar expectativas sobre os resultados do trabalho.	Planejamento: <i>Kick off</i>
	- Mapear riscos e ameaças ao trabalho, identificando providências que poderão ser tomadas para mitigá-los ou minimizar seus impactos.	
Matriz de planejamento colaborativa	- Construir a Matriz de planejamento da auditoria de forma visual, facilitando seu acesso e referência durante todo o trabalho.	Planejamento
	- Aumentar participação e engajamento de todos os integrantes, por meio da construção colaborativa do documento.	
	- Facilitar o compartilhamento de informações da Matriz de planejamento com equipe e outros atores.	
	- Facilitar alinhamentos necessários em relação a questões de auditoria, critérios e o que a análise vai permitir dizer.	
Matriz de achados colaborativa	- Construir a Matriz de achados da auditoria de forma visual, facilitando seu acesso e referência durante todo o trabalho.	Execução
	- Aumentar participação e engajamento de todos os integrantes, por meio da construção colaborativa do documento.	
	- Facilitar o compartilhamento de informações da Matriz de achados com equipe e outros atores e os alinhamentos que forem necessários.	
	- Facilitar a correlação entre evidências e achados, verificando as evidências já obtidas e outras que ainda precisam ser levantadas para dar suporte a cada um dos achados.	

OFICINAS COLABORATIVAS	OBJETIVOS	MOMENTOS DE USO
Conhecimento do universo de controle e identificação das situações-problema existentes	<ul style="list-style-type: none"> - Promover uma discussão ampla e qualificada, com a participação de diversos atores (gestores públicos, representantes de empresas privadas, especialistas da academia e auditores da instituição), sobre os principais desafios/situações-problema do universo de controle. - Ajudar na construção de um entendimento holístico sobre o universo do controle e na identificação dos desafios/situações-problemas existentes mais relevantes, propiciando maior segurança ao processo de seleção dos objetos e ações de controle e efetividade das entregas do Tribunal. 	Seleção de objetos e ações de controle
Painel de referência da Matriz de planejamento	<ul style="list-style-type: none"> - Promover uma discussão ampla e qualificada, com a participação de diversos atores (gestores públicos, representantes de empresas privadas, especialistas da academia e auditores da instituição), de forma a validar o problema definido e a estratégia construída para enfrentá-lo, apresentada pelas questões e subquestões constantes da Matriz de planejamento da auditoria. - Aprimorar a Matriz de planejamento da auditoria e, conseqüentemente, aumentar a efetividade do trabalho. 	Planejamento
Painel de referência da Matriz de achados	<ul style="list-style-type: none"> - Promover uma discussão ampla e qualificada, com a participação de diversos atores (gestores públicos, representantes de empresas privadas, especialistas da academia e auditores da instituição), de forma a validar os achados da auditoria, buscar a causa-raiz deles e gerar ideias para solucionar essas causas, contribuindo na construção dos encaminhamentos do trabalho. - Aumentar as chances de os encaminhamentos do trabalho serem implementados, tendo em vista que os próprios gestores auditados participam de sua concepção, gerando neles um sentimento de pertencimento em relação às soluções que forem construídas 	Execução
Monitoramento das deliberações da auditoria	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar a redação final da deliberação do TCU sobre a auditoria, verificando possíveis alterações em relação às soluções geradas para endereçar a causa-raiz dos achados de auditoria, por ocasião da oficina colaborativa do Painel de referência da Matriz de achados da auditoria. - Detalhar as soluções, aprimorá-las por meio da coleta de <i>feedbacks</i> e, posteriormente, elaborar um plano de ação para sua implementação. 	Monitoramento

Anexo II: Descrição dos instrumentos do *Design thinking* customizados para aplicação em Auditorias

Dinâmicas

Dinâmica 1: SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS

Objetivo: Como sugestão para o momento de apresentação, integração e começo da construção da confiança entre os membros da equipe, cabe utilizar essa dinâmica, que é muito usada para aquecimento e quebra-gelo em oficinas do *Design thinking*.

O objetivo da ferramenta é propiciar um melhor entrosamento entre os membros da equipe e estimular a empatia. Seu uso é aconselhável no primeiro contato de uma equipe que está se formando para desenvolver um trabalho. Mesmo se as pessoas já tiverem contato em algum momento anterior, a dinâmica proporciona uma oportunidade de se conhecerem melhor e de detectarem afinidades entre elas e características singulares de cada um, gerando empatia entre elas.

Tempo: depende do número de participantes - Conversa: 10 min - Apresentação: 5 min.

Recursos humanos: Facilitador (pode ser o Coordenador da equipe) e todos os integrantes da equipe principal da auditoria.

Recursos materiais: Papel e canetas para anotações, se necessário.

Passo a passo:

- 1- Os participantes devem conversar com o objetivo de encontrar alguma coisa que todos têm em comum e uma característica que os diferencia em relação aos demais, mas não pode ser características muito óbvias do contexto do grupo, a exemplo de: trabalhar no Tribunal ou ser integrante da equipe da auditoria (10 min).
- 2- Quando concluírem a tarefa, cada integrante deverá apresentar aos demais participantes qual é sua característica única em relação aos outros membros do grupo e o último participante deverá informar também o que todos têm em comum.
- 3- Ao final da dinâmica, o Facilitador da dinâmica deverá trazer a reflexão de que, mesmo as pessoas sendo diferentes entre si, sempre têm muitas coisas em comum/afinidades e que, para entender as necessidades, expectativas, dores/dificuldades e obstáculos de cada um, é preciso conhecer melhor as pessoas e se colocar no lugar delas, ou seja, é preciso desenvolver empatia em relação aos outros.

Ponto de atenção:

Normalmente as pessoas têm dificuldade em iniciar o exercício, principalmente por ser este o primeiro contato que estão tendo com os outros integrantes da equipe. Por isso, o Facilitador deve ajudar a equipe nessa hora, dando exemplos de atividades e características que podem ter em comum ou individualmente.

Caso alguém se interesse por desenvolver alguma característica e/ou atividade que outra pessoa relatou que tem/pratica, poderá solicitar posteriormente a ela dicas para isso (ex: uma pessoa relata que corre maratonas e outro participante, que gosta de correr, se interessaria em saber como a pessoa se preparou para o desafio de uma maratona e poder adotar a prática também). Esse passo adicional na dinâmica pode gerar mais afinidades e laços entre os membros da equipe, mesmo fora do trabalho.

Dinâmica 2: COMBINADOS

Objetivo: É de suma importância construir uma equipe funcional e manter o convívio harmônico entre seus membros, com o objetivo de produzir bons resultados para o trabalho. Para isso, sugere-se usar uma dinâmica simples, mas bem eficaz, para a construção de “combinados” sobre regras de convivência e de execução das tarefas, tais como:

- criação de canal de comunicação entre os membros da equipe (ex: *e-mail*, grupo de WhatsApp ou outros) e regras para sua utilização (dias e horários que as mensagens devem ser enviadas e/ou respondidas);
- periodicidade e objetivo das reuniões da equipe de auditoria;
- forma de dar e receber *feedbacks*, de modo a minimizar conflitos ao longo do trabalho;
- cumprimento de prazos e padrões de qualidade a serem observados;
- critérios a serem usados nos processos de tomadas de decisão (quando, como, quem);
- comportamentos que podem impactar negativamente na produtividade dos colegas e no resultado dos trabalhos;
- outros que a equipe julgar convenientes.

Tempo: no início da auditoria, de preferência durante a Reunião de Contratualização.

Recursos humanos: todos os integrantes da equipe principal de auditoria.

Recursos materiais: *template* impresso (formato A3) ou folha de bloco de *flipchart*, fita durex, fita crepe, post-its coloridos (47,6x47,6mm), canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas e etiquetas adesivas bolinhas.

Passo a passo:

- 1- Individualmente, os integrantes da equipe deverão escrever em post-its quantos combinados achar necessários para o bom andamento e resultado do trabalho (1 combinado para cada post-it) e depois colar esses post-its escritos no *template*.
- 2- Na sequência, deverão, em conjunto:
 - eliminar post-its com combinados repetidos, mantendo somente um deles; e
 - verificar quais dizem respeito a um mesmo assunto, desenhando uma linha em volta do grupo e atribuindo a ele um título.
- 3- Se a quantidade de combinados for muito grande, a equipe deve priorizar os mais relevantes, usando, para isso, etiquetas adesivas bolinhas (3 ou mais, de acordo com o número de itens a serem escolhidos), distribuídas a cada um dos integrantes para votação;
- 4- Afixar o *template* com os combinados selecionados na parede da sala da auditoria para que possam ser lembrados, especialmente, a quem estiver infringindo algum daqueles combinados durante o trabalho, sem que a pessoa se sinta constrangida, uma vez que participou da construção deles.

Pontos de atenção:

Os combinados podem ser representados por desenhos e de forma lúdica, o que trará leveza ao trabalho em equipe.

COMBINADOS

Ferramentas

Ferramenta 1: MURAL DE PROJETO

Objetivo: A ferramenta tem por objetivo dispor, nas paredes, em quadros brancos e em *flipcharts* na sala da equipe de auditoria, todas as informações obtidas e os conhecimentos gerados pela auditoria para propiciar sua utilização ao longo do trabalho e seu compartilhamento entre os membros da equipe e outras pessoas envolvidas ou interessadas na auditoria. Todo esse material deve estar visível de modo a permitir à equipe de auditoria fazer conexões entre as informações, estabelecer diálogos mais claros e objetivos, aprofundar o conhecimento sobre o objeto auditado e gerar *insights*. Esse mural pode e deve ser utilizado para fazer apresentações sobre a auditoria, tendo em vista estarem retratadas, de forma clara, a evolução e a origem das conclusões do trabalho.

Tempo: ao longo de toda a auditoria, na medida em que informações forem obtidas ou produzidas.

Recursos humanos: todos os integrantes da equipe de auditoria, especialmente da principal.

Recursos materiais: paredes onde possam ser afixados papéis, quadro branco para o desenho de esquemas, *flipcharts*, papel em bobina, blocos de *flipchart*, *templates* impressos (formato A3), fita durex (ou massinha colante), fita crepe, post-its de várias cores e tamanhos (76x102mm, 76x76mm, 47,6x47,6mm), canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas, etiquetas adesivas bolinhas.

Passo a passo:

- 1- Colar, nas paredes da sala, toda e qualquer informação obtida e processada, *templates* com o resultado das ferramentas utilizadas, cartazes e quaisquer outros elementos importantes para a auditoria.
- 2- Processar as informações obtidas por meio de pesquisas, entrevistas, reuniões etc, escrevendo em post-its e/ou cartões no formato A6 os pontos principais extraídos dos materiais consultados (ver ferramenta *Desk research*). Depois tais informações deverão ser organizadas e classificadas em grupos (ver ferramenta “Clusterização”), utilizando recursos visuais para demonstrar possíveis relacionamentos existentes entre os grupos de informação (ver ferramenta “Diagrama de afinidades”).
- 3- Desenhar, no quadro branco e/ou nos *flipcharts*, esquemas que sintetizem as informações e suas análises e favoreçam o entendimento do objeto auditado, a serem realizados em discussões sobre o trabalho ou em qualquer outro momento de interação da equipe.
- 4- Colar, nas paredes da sala, também o resultado dos combinados produzidos pela equipe nas Reuniões de Contratualização, de forma que possam ser lembrados por todos durante o trabalho.
- 5- Deixar colados na parede da sala, desde o início do trabalho, dois papéis: um para os *insights* gerados e outro para as ideias que a equipe for produzindo ao longo do trabalho (escrever os respectivos títulos).

Pontos de atenção:

Preferencialmente deve-se colar as folhas e *templates* na sequência cronológica de sua realização, formando painéis, que podem ser identificados pela fase do trabalho em que foram produzidos.

Todos os integrantes da equipe e outras pessoas envolvidas na auditoria ou que forem convidadas a contribuir com ela poderão interagir com os painéis de informações, apresentando sugestões ao trabalho.

À medida que a auditoria avançar, o conteúdo do mural pode e deve ser atualizado, colocando de lado informações que não fizerem mais sentido e incluindo outras que se mostrem relevantes ao trabalho. É desejável que, pelo menos, a cada 15 dias esses painéis sejam revisados, inserindo novas perguntas e novos conteúdos, como dúvidas ainda existentes, *insights*, aprendizados etc.

Dependendo da parede, a fixação dos painéis pode demandar reforço, de tempos em tempos, para que eles não caiam. É importante assegurar que estejam bem fixos, mas também que a cola deles não estrague as paredes!

Ferramenta 2: SKETCH

Objetivo: O Sketch é uma ferramenta, cujo objetivo é construir representações visuais que ajudem a apresentar conceitos e ideias produzidos ao longo do trabalho, de modo a facilitar seu entendimento pelos participantes e possibilitar sua interação com tais representações para uma discussão mais objetiva, clara e produtiva.

Tempo: durante todo o trabalho.

Recursos humanos: todos os integrantes da equipe de auditoria.

Recursos materiais: Papel (em bobina, folhas de bloco de *flipchart*, papéis A3 ou A4), fita durex, fita crepe, canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas, post-its.

Passo a passo:

- 1- Deixar o material necessário sempre disponível na sala utilizada pela auditoria.
- 2- Para a apresentação de conceitos e ideias ao restante da equipe, os integrantes deverão utilizar representações visuais, fazendo o uso combinado de: linhas retas ou curvas, pontos, círculos, triângulos, quadrados, retângulos, losangos, setas, bonecos de palito etc. Solte sua criatividade!
- 3- Os outros integrantes da equipe poderão interagir com as representações visuais elaboradas, dando *feedbacks* em relação aos conceitos e ideias apresentados e propondo alterações e/ou aprimoramentos a eles.

Ponto de atenção:

Não é preciso saber desenhar para registrar conceitos e ideias de maneira visual. Basta utilizar linhas retas e/ou curvas, pontos, formas geométricas (círculos, triângulos, quadrados, retângulos, losangos), bonecos de palito e outros elementos. Conforme praticar, aprenderá melhor a comunicar suas ideias de modo visual e perceberá que realmente uma imagem vale mais que mil palavras!

Ferramenta 3: CARTÕES DE INSIGHT

Objetivo: Segundo um dicionário, *insight* é a clareza súbita na mente, no intelecto de um indivíduo, a compreensão ou solução de um problema pela súbita captação mental dos elementos e relações adequados.

Esta ferramenta tem como objetivo fazer com que as pessoas registrem reflexões e ideias geradas a partir do contato com informações obtidas durante toda a auditoria e seus relacionamentos, que, colocadas em cartões, facilitam a consulta e a organização. Essa prática é muito salutar para o trabalho, na medida em que evita que entendimentos sobre o assunto

(as famosas “fichas que caem”) e ideias importantes sejam esquecidas ou perdidas ao longo do tempo, permitindo que sejam validados ou não, na medida em que o conhecimento sobre o tema vai se aprofundando.

Tempo: a qualquer momento, sempre que um *insight* for produzido.

Recursos humanos: todos os integrantes da equipe de auditoria.

Recursos materiais: *template* impresso (formato A4) ou cartões (papel formato A6: papel formato A4 cortado em 4) ou post-its (76x102mm ou 76x76mm), fita crepe (para afixar os cartões nos painéis), canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas

Passo a passo:

- 1- Capturar, em qualquer momento da auditoria, *insights*, ou seja, ideias ou reflexões sobre documentos, reuniões, conversas, entrevistas etc, registrando-os em cartões para evitar esquecimento.
Dica: O uso de representações visuais/desenhos é muito desejável para o registro dos *insights*.
- 2- Incluir no registro do *insight*, idealmente, um título que resume o achado, as fontes ou o relacionamento entre elas a partir da qual foi gerado e, se necessário, parte do texto original que o deflagrou. Se for o caso, podem-se incluir também o local de coleta ou a fase do trabalho a que se referem os *insights*, de modo a facilitar sua análise e posterior citação.
- 3- Colar os cartões de insight em um pedaço de papel de bobina ou folha de bloco de *flipchart*, com o título “*Insights*” afixado na parede da sala usada pela equipe de auditoria. Mas, a equipe pode preferir que tais cartões sejam afixados nos cartazes das próprias fontes que originaram os *insights*.
- 4- Revisitar os Cartões de *insight*, de tempos em tempos, para revalidá-los na medida em que o conhecimento sobre o objeto da auditoria é aprofundado, eliminando ou deixando de lado os que não mais fizerem sentido.

Pontos de atenção:

Deixar sempre Cartões de *insight* disponíveis na sala da auditoria para a equipe usá-los livremente.

Muitos *insights* surgem ao longo da fase de imersão no contexto do problema. Durante as reuniões de *debriefing* (processamento das informações obtidas), os integrantes relatam aos outros as experiências que tiveram nos trabalhos de campo, repassando o que viram e ouviram e registrando os fatos que mais chamaram atenção. Nesses momentos também os membros da equipe confrontam suas experiências de campo, analisam as informações coletadas e as organizam, podendo gerar mais *insights*.



Ferramenta 4: GOLDEN CIRCLE (Círculo de ouro)

Objetivo: Antes de iniciar, de fato, o trabalho, é importante que a equipe de auditoria reflita sobre o motivo de realiza-lo, o por quê de a ação ser importante para a organização e para o país (*Why?/"Por que?"*), defina os princípios que devem norteá-lo (*How?/"Como?"*) e comece a identificar quais produtos são esperados ao final do trabalho (*What?/"O que?"*).

É exatamente esse o objetivo desta ferramenta criada por Simon Sinek, chamada de *Golden circle* ou "Círculo de ouro".

Essa atividade de reflexão deve envolver tanto a equipe principal quanto a de liderança da auditoria, devendo ser trazidos também representantes do grupo estratégico da organização e demandantes do trabalho, para que a auditoria permaneça no foco delineado, seja realizada segundo os princípios definidos e atinja os resultados almejados.

O engajamento e a motivação da equipe são consequências naturais quando é possível enxergar o propósito do trabalho que está realizando.

Tempo: no início da auditoria

Recursos humanos: equipe principal (integrantes, Coordenador e Supervisor) e de liderança da auditoria (Secretário da unidade técnica responsável pelo trabalho, representante(s) do Gabinete do Ministro-Relator e do demandante da auditoria, quando for o caso) e representante(s) da Secretaria-Geral de Controle Externo, se necessário.

Recursos materiais: *template* impresso (formato A3), fita durex, fita crepe, post-its, canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas, etiquetas adesivas bolinhas.

Passo a passo:

1- Primeiramente é importante apresentar aos participantes o vídeo em que Simon Sinek, o criador da ferramenta, a explica, para que possam entender de que forma devem proceder em sua aplicação.

Link para o vídeo: <https://www.youtube.com/watch?v=qP4nzIVMlq0>

2- *Why?/"Por que?"* – A proposta da ferramenta é pensar de dentro para fora do círculo, ou seja, começando-se pela reflexão sobre o propósito da ação.

2.1- Fazer aos participantes as seguintes perguntas:

- Qual o propósito almejado por esta auditoria?

- Por que esta auditoria deve existir?
- Por que é importante para a instituição e para o país que esta auditoria seja realizada?

2.2- Individualmente e em silêncio, as pessoas deverão escrever o que pensam ser o propósito da auditoria (podem escrever quantos post-its quiserem, mas uma ideia em cada post-it).

Dica: Pensar em objetivos mais elevados, que inspirem as pessoas. Exemplo do propósito do Google: Organizar a informação do mundo e torna-la acessível a todos.

2.3- Os participantes deverão colar os post-its com suas contribuições no campo *Why* do *template*;

3- *How?/Como?* – Nesta etapa da dinâmica, identificar de que forma o propósito do trabalho poderá ser atingido, quais atitudes viabilizarão o atingimento do propósito. Exemplo de como o Google viabiliza seu propósito: Criando algoritmos.

3.1- Fazer aos participantes as seguintes perguntas:

- Quais são os valores, princípios e atitudes por meio dos quais será possível concretizar o propósito desta auditoria?
- Quais são os princípios norteadores que devem reger esta auditoria?

3.2- Individualmente e em silêncio, as pessoas deverão escrever o que pensam sobre tais valores, princípios e atitudes (podem escrever quantos post-its quiserem, mas uma ideia em cada post-it).

Dica: Pensar em verbos no gerúndio ajuda a definir melhor os princípios norteadores. Exemplo: atuando de forma colaborativa, sendo empático com os auditados, sendo transparente.

3.3- Os participantes deverão colar os post-its com suas contribuições no campo *How* do *template*.

4- *What?/O que?* – Neste momento, identificar quais seriam os produtos esperados ao final do trabalho. Exemplo dos produtos do Google: Serviços web, aplicativos, sistemas operacionais para computadores e smartphones.

4.1- Fazer aos participantes as seguintes perguntas:

- Além do relatório, quais outros produtos esta auditoria poderia entregar?
- Quais conhecimentos que foram produzidos durante o trabalho poderiam agregar valor a outros atores?

5- Os participantes devem ler os post-its com as contribuições para os campos *Why*, *How* e *What* do *template*, e debater sobre elas, eliminando as repetidas, agrupando as semelhantes e acrescentando outras que porventura surgirem no decorrer dessa atividade.

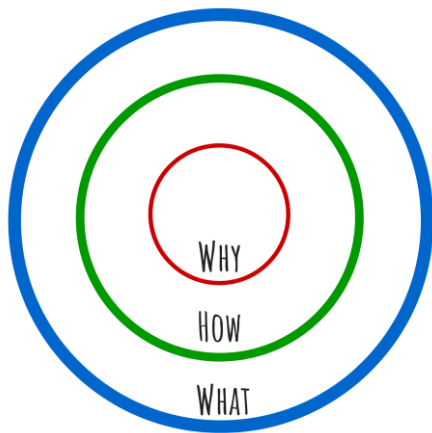
6- Em seguida, cada participante deverá receber 6 bolinhas (etiquetas adesivas) e votar em 2 propósitos, em 2 princípios norteadores e em 2 produtos que achar mais importantes para o trabalho.

7- Afixar o *template* com o resultado da atividade na parede da sala da auditoria.

Pontos de atenção:

É perfeitamente cabível aplicar esta ferramenta em duas rodadas. Primeiramente a equipe juntamente com o Supervisor da auditoria (equipe principal) fazem a reflexão proposta pela ferramenta. Depois tal reflexão é apresentada para as instâncias superiores, que deverão ratificar os itens propostos pela equipe ou sugerir alterações e/ou acrescentar outros pontos, além de poder priorizá-los.

Golden Circle



Ferramenta 5: MATRIZ HCD

Objetivo: Ao iniciar uma auditoria, nem sempre as informações que chegam à equipe sobre o objeto a ser auditado são precisas ou completas e, muitas das vezes, os integrantes do grupo têm visões diferentes sobre o assunto. Nesse sentido, logo no início do trabalho, é importante fazer um levantamento do nível de conhecimento que os integrantes da equipe têm a respeito do objeto da auditoria, identificando quais são suas hipóteses (H), certezas (C) e dúvidas (D) em relação ao assunto, de modo a subsidiar pesquisas, requerimentos de informação, entrevistas, leituras, pautas para reuniões, idas a campo e outros instrumentos que possam fornecer as informações necessárias à execução do trabalho. Esse é o objetivo da ferramenta Matriz HCD, que também propicia um compartilhamento de informações no âmbito da equipe, colocando todos numa “mesma página” e construindo uma visão holística sobre o assunto tratado no trabalho.

Tempo: no início da auditoria, devendo ser atualizada ao longo do trabalho

Recursos humanos: equipe principal da auditoria, com a presença, se possível, do Supervisor.

Recursos materiais: *template* impresso (formato A3) ou em uma folha do bloco de *flipchart*, onde devem ser criadas 3 colunas para: “Hipóteses”, “Certezas” e “Dúvidas”; fita durex, fita crepe, post-its, canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas, etiquetas adesivas bolinhas.

Passo a passo:

1- Todos os integrantes, individualmente e em silêncio, deverão fazer o descarregamento (*download*) das informações do cérebro para os post-its (escrevendo uma informação em cada post-it) sobre quais são suas “Hipóteses”, “Certezas” e “Dúvidas” em relação ao objeto da auditoria. Os post-its devem ser identificados com as letras H, C ou D no canto superior esquerdo, conforme o caso, para permitir posterior realocação. Quanto mais post-its produzirem, mais rica será a reflexão sobre o assunto.

Dica: Algumas vezes as pessoas têm dificuldades para distinguir perfeitamente quais informações devem ser classificadas como “Hipóteses” (ou suposições, crenças) ou “Dúvidas”, pois, realmente, esses dois campos possuem um limiar muito tênue. Mas isso não deve ser motivo de discussões intermináveis, uma vez que o objetivo maior aqui não

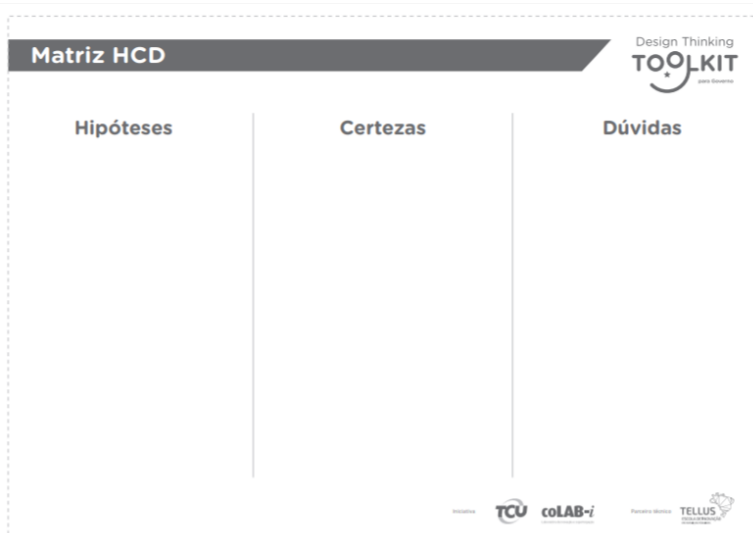
é produzir um consenso, mas compartilhar o conhecimento de cada integrante da equipe com os outros, colocando todos numa “mesma página”! Inclusive porque, se a informação estiver num campo ou noutro, será necessário obter mais dados, para que ela possa passar a ser uma certeza.

- 2- Em seguida, cada integrante deverá colar os post-its produzidos nos devidos campos.
- 3- Agora a equipe deverá se aproximar da Matriz HCD para ler todos os post-its ali colados, eliminar os repetidos, organizá-los por afinidade (envolve-los com uma linha para delimitar o grupo/cluster) e debater sobre eles.
- 4- A equipe deverá tirar foto do resultado final da Matriz HCD e, depois, reorganizar os post-its ali colocados, independentemente de serem “Hipóteses”, “Certezas” ou “Dúvidas”, formando grupos de informações criados por afinidade (clusters). Os post-its devem estar identificados com H, C ou D, dependendo do campo de onde vieram, conforme já solicitado no passo 1. Ao final desta tarefa, a equipe terá grupos organizados com os temas relacionados.
- 5- A partir da organização desses macro-temas, a equipe poderá planejar de que forma obterá mais informações a respeito deles, podendo dividi-los entre os integrantes para que sejam pesquisados.
- 6- Afixar o *template* com o resultado da atividade na parede da sala da auditoria.

Pontos de atenção:

A equipe deve ter o objetivo de passar todas as informações que são hipóteses ou dúvidas para o campo das certezas ao longo do trabalho, pois isso sinalizará o aumento do nível de conhecimento sobre o objeto auditado, podendo a equipe produzir conclusões mais robustas e aprofundadas a respeito dele.

Os integrantes da equipe devem estar à vontade para exporem seus pontos de vista sobre o assunto abordado, enriquecendo a discussão.



Ferramenta 6: MAPA DE ATORES

Objetivo: Esta ferramenta guarda similaridade com a Análise Stakeholder constante do Manual de Auditoria Operacional do TCU, mas propõe outras formas de exploração dos perfis desses atores.

A utilização do Mapa de atores já no início do trabalho tem o intuito de identificar todos os atores que estejam envolvidos, de alguma forma, com o objeto da auditoria, por terem interesses em relação a ele, ou possuírem visões diferentes a respeito dele. Esse mapeamento propicia à equipe atentar para possíveis conflitos de interesse entre os atores.

O mapeamento desses atores é muito importante também para que os mais relevantes sejam solicitados a contribuir com o trabalho por ocasião de entrevistas, reuniões, requisições de informação, workshops realizados nos Painéis de referência etc. O fato de esses atores contribuírem para a auditoria gera um sentimento de pertencimento neles em relação aos resultados do trabalho e sua implementação, proporcionando também maior segurança para a equipe de auditoria nas suas conclusões e maiores chances das medidas constantes dos encaminhamentos do trabalho serem implementadas.

Tempo: no início da auditoria, mas devendo ser atualizado ao longo do trabalho, sempre que forem identificados novos atores – duração aprox.: 30 min.

Recursos humanos: todos os integrantes da equipe principal da auditoria, e, se possível, o Secretário da unidade técnica responsável pelo trabalho.

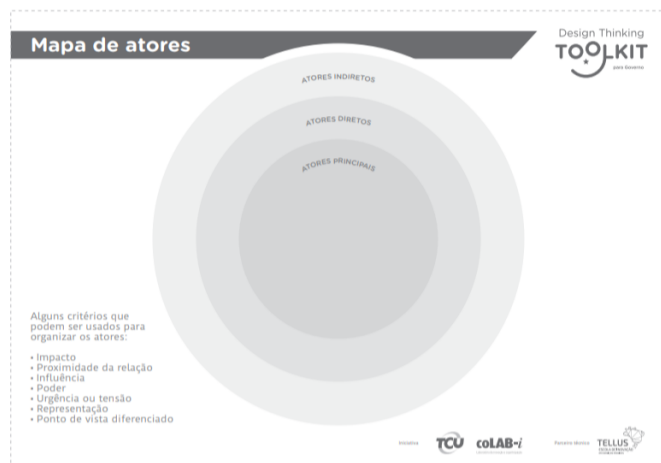
Recursos materiais: *template* impresso (formato A3), fita durex, fita crepe, post-its, canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas, etiquetas adesivas bolinhas.

Passo a passo:

- 1- Na medida em que a equipe for identificando os vários atores envolvidos, de alguma forma, com o objeto da auditoria, um de seus integrantes deverá ir escrevendo cada um deles em post-its.
- 2- Outro integrante deverá colar os post-its nas diferentes áreas do Mapa de atores, segundo o envolvimento de cada ator: se são principais, direta ou indiretamente envolvidos com o objeto auditado.
- 3- Depois de todos os atores posicionados no Mapa, verificar se ainda falta acrescentar algum ou se será necessário realoca-los nos campos do *template*.
- 4- Em seguida, a equipe deverá priorizar os atores seguindo critérios como: impacto, influência, poder, ponto de vista diferenciado ou quaisquer outros que a equipe definir. Também deverão ser marcados os atores mais relevantes que, deverão ser convocados a contribuir com o trabalho por ocasião de entrevistas, reuniões, requisições de informação, workshops realizados nos Painéis de referência etc.
- 5- Afixar o *template* com o resultado da atividade na parede da sala da auditoria.

Pontos de atenção:

Além de organizar os atores nas raias circulares do Mapa, a equipe poderá aprimorar a análise e a organização, estipulando setores e subsetores radiais, tais como: público e privado; dentro de público: esferas federal, estadual e municipal, poder executivo, legislativo, judiciário; dentro de privado: empresas, ONGs, OSCIPs, organismos internacionais, sociedade civil etc.



Ferramenta 7: **DESK RESEARCH**

Objetivo: Como o nome já diz, a ferramenta de *Desk research* nada mais é que uma pesquisa realizada na escrivaninha, ou seja, no próprio local de trabalho, utilizando o computador por meio de ferramentas de busca existentes na internet, como o Google, e redes sociais, livros e outras fontes, com o objetivo de achar materiais relacionados ao objeto da auditoria, a exemplo de: legislação, páginas na internet de instituições responsáveis pela ação governamental avaliada pela auditoria, vídeos, sites especializados no tema, artigos acadêmicos, notícias da imprensa, decisões do TCU e de outras instituições, tanto de dentro como de fora do país.

Outro objetivo da pesquisa é propiciar um mergulho no contexto do objeto da auditoria para que a equipe possa aumentar seu conhecimento sobre o tema, auxiliando-a a construir uma pesquisa mais aprofundada e estruturar entrevistas e saídas a campo mais eficazes.

A pesquisa pode explorar também como outras instituições e países lidam com o problema (Benchmarking), de modo a trazer *insights* e ideias para solucionar o problema.

No decorrer da auditoria essa forma de pesquisa pode ter várias funções e abordagens, de modo a suprir as necessidades do trabalho naquele momento.

Tempo: no início da auditoria, principalmente, mas também ao longo do trabalho, sempre que for necessário buscar mais informações sobre o tema auditado. A tarefa pode e deve ser dividida entre os integrantes da equipe, de forma a otimizar o tempo e tendo em vista que as informações serão compartilhadas com o restante da equipe, homogeneizando, assim, o nível de conhecimento do objeto auditado dentro do grupo.

Recursos humanos: todos os integrantes da equipe principal de auditoria, não havendo necessidade de envolver o Supervisor neste momento.

Recursos materiais: computador, acesso à internet, papel de bobina ou folhas de bloco de *flipchart*, fita durex, fita crepe, post-its coloridos grandes (tamanhos 76x102mm ou 76x76mm) ou cartões no formato A6 (papel A4 cortado em 4 partes), canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas, etiquetas adesivas bolinhas, Cartões de *insight*.

Passo a passo:

- 1- A equipe deverá listar as informações que serão necessárias para a realização da auditoria (parte dessas informações poderá ser extraída do resultado da Matriz HCD, especialmente nos campos “Hipóteses” e “Dúvidas”) e dividi-las entre seus integrantes para que pesquisem sobre elas na internet, por meio de ferramentas de busca e em redes

sociais, sites especializados, artigos, livros, vídeos, notícias da imprensa e outras fontes disponíveis.

- 2- Cada integrante que estiver responsável pela pesquisa deverá ler cada material encontrado e processá-lo, registrando, de forma objetiva e concisa, em post-its grandes ou em cartões A6 (colados na folha de papel com fita crepe), as informações mais relevantes extraídas do material, que deverão ser colados em folha de bloco de *flipchart* identificada com o tema pesquisado e a fonte da qual aquelas informações foram extraídas. Cada informação deverá ser escrita em 1 post-it, de forma a permitir a organizá-la posteriormente. É de suma importância apresentar a informação visualmente, de modo que fique disponível à toda a equipe para facilitar o compartilhamento da informação e sua análise, conforme explicado na ferramenta “Mural de projeto”.
- 3- Também deverão ser registrados em Cartões de *insight* os *insights* gerados quando do processamento do material pelos integrantes responsáveis pela pesquisa.
- 4- Fazer reunião para que cada integrante compartilhe com o restante da equipe de auditoria os resultados de sua pesquisa sobre os assuntos atribuídos a ele, apontando quais foram as fontes utilizadas, quais as principais informações extraídas e os *insights* gerados. Durante esse momento, os outros integrantes da equipe poderão fazer perguntas sobre o assunto pesquisado ao responsável pela pesquisa, assim como acrescentar novos *insights* que tiverem.
- 5- Ao final da apresentação das pesquisas, a equipe deverá analisar o material produzido, organizando-o e fazendo cruzamento entre as várias informações obtidas, além de registrar outros *insights* porventura produzidos em decorrência das análises.
- 6- Afixar os resultados da atividade na parede da sala da auditoria.

Pontos de atenção:

Ao fazer uma pesquisa, especialmente na internet, é comum um assunto puxar o outro, aprofundando o nível de conhecimento desejável sobre o tema, podendo trazer descobertas reveladoras. É importante, contudo, tomar cuidado para não se perder com tantas informações e desdobramentos. Nesse sentido, deve-se impor limites para a tarefa, determinando tempo para sua execução.

Pode-se utilizar post-its coloridos para a sistematização das informações segundo a fonte, o tipo ou qualquer outro critério eleito pela equipe.

Pode ser muito revelador realizar a pesquisa também para identificar como as pessoas lidavam com o assunto no passado, como lidam no presente e quais são as tendências para lidar no futuro com o objeto em questão.

Ferramenta 8: PESQUISA ANÁLOGA

Objetivo: A ferramenta se assemelha a de *Desk research*, uma vez que também busca obter informações para ampliar o conhecimento da equipe sobre o assunto auditado. Só que a proposta desta ferramenta é de procurar exemplos, metáforas, situações ou desafios semelhantes ao que está sendo pesquisado. Ao mesmo tempo em que a equipe aprofunda sua compreensão e visão sobre o assunto, pode se inspirar com bons exemplos de soluções para desafios parecidos.

Tempo: durante a fase de planejamento da auditoria

Recursos humanos: todos os integrantes da equipe principal de auditoria, não havendo necessidade de envolver o Supervisor neste momento.

Recursos materiais: computador, acesso à internet, papel de bobina ou folhas de bloco de *flipchart*, fita durex, fita crepe, post-its coloridos grandes (tamanhos 76x102mm ou 76x76mm) ou cartões no formato A6 (papel A4 cortado em 4 partes), canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas, etiquetas adesivas bolinhas, Cartões de *insight*.

Passo a passo:

- 1- Listar todos os pontos que a equipe achar importante que sejam pesquisados.
- 2- Cada integrante que estiver responsável pela pesquisa deverá ler os materiais encontrados e processá-los, registrando, de forma objetiva e concisa, em post-its grandes ou em cartões A6 (colados na folha de papel com fita crepe), as possíveis metáforas e analogias relacionadas ao tema extraídas do material, que deverão ser colados em folha de bloco de *flipchart* identificada com o tema pesquisado e a fonte da qual aquelas informações foram extraídas. Cada informação deverá ser escrita em 1 post-it, de forma a permitir a organizá-la posteriormente. É de suma importância apresentar a informação visualmente, de modo que fique disponível à toda a equipe para facilitar o compartilhamento da informação e sua análise, conforme explicado na ferramenta “Mural de projeto”.
- 3- Registrar em Cartões de *insight* os *insights* gerados quando do processamento do material pelos integrantes responsáveis pela pesquisa.
- 4- Fazer reunião para que cada integrante compartilhe com o restante da equipe de auditoria os resultados de sua pesquisa sobre os assuntos atribuídos a ele, apontando quais foram as fontes utilizadas, quais as metáforas e analogias encontradas e os *insights* gerados. Durante esse momento, os outros integrantes da equipe poderão fazer perguntas sobre o assunto pesquisado ao responsável pela pesquisa, assim como acrescentar novos *insights* que tiverem.
- 5- Ao final da apresentação das pesquisas, a equipe deverá analisar o material produzido e refletir a respeito dele, organizando-o, fazendo cruzamento entre as várias informações obtidas, direcionando-os de volta para a área do seu desafio, além de registrar outros *insights* porventura produzidos em decorrência das análises.
- 6- Afixar o *template* com o resultado da atividade na parede da sala da auditoria.

Pontos de atenção:

Dependendo do desafio pode haver informações insuficientes ou excessivas. Se forem excessivas, caberá eleger as mais importantes. No caso de serem insuficientes, pode-se buscar um especialista ou profissional da área e entrevistá-lo para conseguir mais informações relevantes.

Como toda pesquisa, é necessário limitar o tempo e a extensão de sua realização, de forma a não gastar muito tempo na atividade e não sair do foco do tema da auditoria.

Ferramenta 9: ENTREVISTA

Objetivo: À medida que o trabalho evolui, torna-se necessário ouvir os vários atores relacionados com o assunto da auditoria (gestores, especialistas, pessoas que já fizeram trabalhos sobre temas semelhantes anteriormente, beneficiários da ação governamental auditada, implementadores da ação governamental em exame etc), de modo a obter mais informações, percepções e experiências sobre o objeto auditado ou para validar entendimentos da equipe de auditoria ao longo do trabalho. Nesse sentido, utiliza-se a entrevista, que pode ser realizada com uma ou mais pessoas em uma mesma oportunidade.

Tempo: no início ou a qualquer momento da auditoria, sempre que necessário escutar as pessoas sobre o assunto tratado no trabalho. Duração da atividade: depende do número de pessoas a serem entrevistadas em cada momento. Preparação: 1 a 2 h; Execução: 20 a 30min; Processamento: em média demanda o dobro do tempo da execução.

Recursos humanos: todos os integrantes da equipe principal, incluindo o Supervisor de auditoria, quando necessário, em pares (um para entrevistar e o outro para registrar e anotar as informações mais relevantes).

Recursos materiais: questionário, papel A4, canetas esferográfica, prancheta, gravador, câmera de vídeo e câmera fotográfica (no caso de entrevista presencial); papel de bobina ou folhas de bloco de *flipchart*, fita durex, fita crepe, post-its coloridos grandes (tamanhos 76x102mm ou 76x76mm) ou cartões no formato A6 (papel A4 cortado em 4 partes), canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas, etiquetas adesivas bolinhas e Cartões de *insight*.

Passo a passo:

Antes:

- 1- Elaborar o questionário, baseado nas informações identificadas como necessárias ao desenvolvimento do trabalho. Para tanto, deverão servir como subsídio o resultado de algumas ferramentas adotadas anteriormente no trabalho, tais como Matriz HCD, *Desk research*, Linha do tempo etc, que possivelmente apontaram para a necessidade de informações complementares ou mais aprofundadas em relação a alguns itens.
- 2- Identificar quais pessoas deverão ser entrevistadas e, se possível, dividi-las para entre os integrantes da equipe, que deverão atuar em pares (uma para conduzir a entrevista e outra para anotar as informações mais relevantes presentes nas falas do entrevistado).
- 3- Entrar em contato com os entrevistados, marcando dia, horário e local para a entrevista.

Durante:

- 4- Realizar a entrevista, informando, previamente, se possível, sua duração estimada.
Obs: É possível gravar a entrevista, desde que seja solicitada autorização do entrevistado para isso. Essa forma de registro, contudo, não se mostra muito eficaz, tendo em vista a necessidade de se fazer a transcrição da gravação e, em caso de não haver disponibilidade de tempo para realizar essa atividade, as informações obtidas poderão ser desprezadas e não utilizadas no trabalho, gerando desperdício de recursos.

Após:

- 5- Os entrevistadores deverão processar a entrevista, transcrevendo para post-its as principais informações obtidas e, nos Cartões de *insight*, os *insights* que tiveram durante a entrevista ou o processamento dela.
- 6- Os post-its e os Cartões de *insight* deverão ser colados nas folhas de papel afixadas na parede da sala da auditoria, onde deverá ser escrita a fonte daquelas informações, no caso: "Entrevista com xxx (nome do entrevistado)".
- 7- No próximo encontro com toda a equipe, os entrevistadores deverão compartilhar as informações obtidas com os outros integrantes, registrando outros *insights* que possam ocorrer neste momento.
- 8- Os integrantes da equipe podem se utilizar de bolinhas coloridas (etiquetas adesivas) para marcar informações relevantes, segundo critérios a serem adotados, como: bolinhas vermelhas para as informações que merecem atenção e bolinhas amarelas para informações que necessitem ser aprofundadas em outras oportunidades (entrevistas, pesquisas, saídas a campo, por exemplo).
- 9- Afixar os resultados da atividade na parede da sala da auditoria.

Pontos de atenção:

Ao final da entrevista, é importante perguntar aos entrevistados se a equipe poderá contar com ele em outras oportunidades, caso seja necessário obter informações mais aprofundadas sobre o assunto tratado na entrevista.

Ferramenta 10: MAPA MENTAL

Objetivo: O Mapa mental permite organizar, ordenar, estruturar e associar as informações obtidas e produzidas durante os trabalhos. Por meio dele é possível também visualizar conexões e inter-relações entre conceitos, dados e ideias. Além disso, seu uso facilita o compartilhamento das informações entre os membros da equipe.

Tempo: durante toda a auditoria, na medida em que as informações forem sendo obtidas.

Recursos humanos: todos os integrantes da equipe principal de auditoria, não havendo necessidade de envolver o Supervisor neste momento.

Recursos materiais: papel de bobina, fita durex, fita crepe, post-its, canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas.

Passo a passo:

- 1- Começar escrevendo o objeto da auditoria no centro do papel (na horizontal), usando canetas coloridas para envolvê-lo e destacá-lo.
- 2- A partir desse elemento central, traçar ramos e bifurcações sucessivamente a cada associação que for sendo feita, usando palavras-chave para que o mapa fique resumido e objetivo, a exemplo de: contexto histórico, causas, consequências, influências etc.
Dica: Usar cores diferentes para os ramos e suas bifurcações, pois isso ajuda na organização e na visualização das informações.
- 3- Completar o mapa com as informações que forem sendo obtidas ao longo do trabalho.
Dicas:
 - use cores e formatos para criar uma unidade entre os vários tipos de informação;
 - use setas para estabelecer conexões entre as informações
 - use desenhos para representar palavras-chave, pois são mais facilmente memorizadas.

Pontos de atenção:

Atualmente existem vários sites e aplicativos que podem propiciar a construção de mapas mentais no meio virtual, possibilitando as equipes realizá-los mesmo a distância.

Ferramenta 11: LINHA DO TEMPO

Objetivos: Uma ótima ferramenta para sistematizar as informações colhidas durante a auditoria, a Linha do tempo promove a organização de normativos, fatos relevantes, ações executadas pelos gestores e outras informações segundo a sua ocorrência. Facilita a compreensão sobre a evolução de algum objeto em relação a outros ao longo do tempo e sua análise. Representa, visualmente, de forma esquemática e resumida a sequência de fatos.

Tempo: durante toda a auditoria, na medida em que as informações forem sendo obtidas.

Recursos humanos: todos os integrantes da equipe principal de auditoria, não havendo necessidade de envolver o Supervisor neste momento.

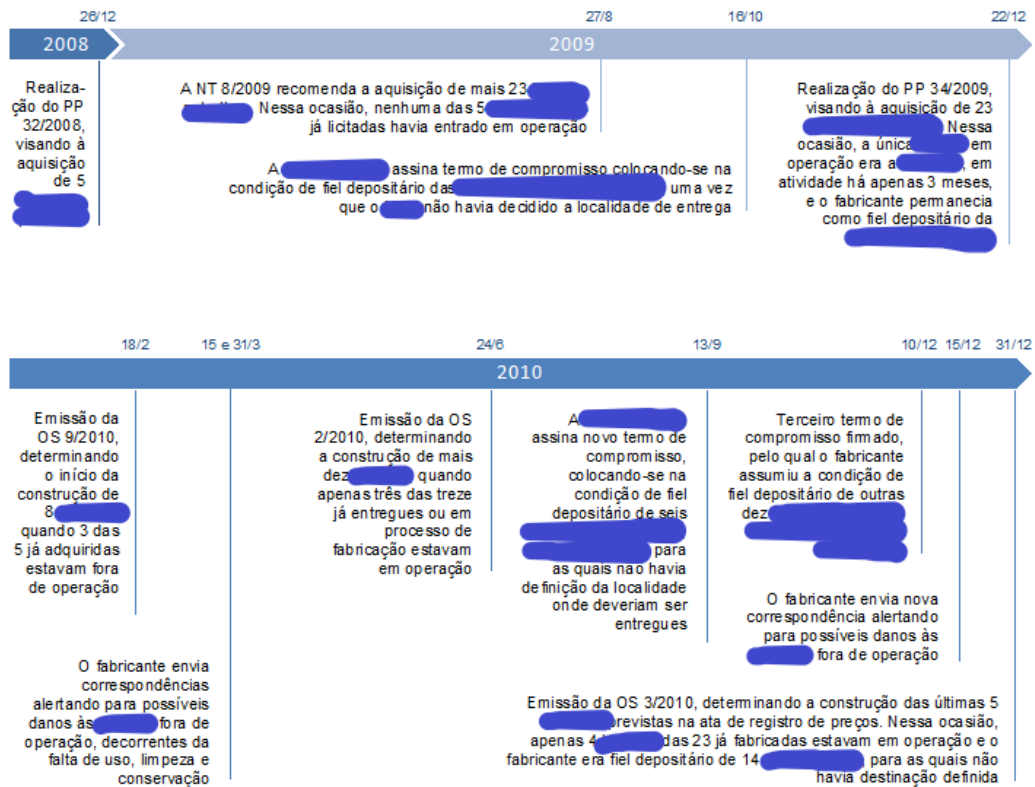
Recursos materiais: pedaços de papel de bobina (na horizontal), fita durex, fita crepe, post-its, canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas.

Passo a passo:

- 1- Com o papel na horizontal, traçar uma linha reta, para representar a passagem do tempo em relação a cada questão analisada, a exemplo de: normativos, acontecimentos, ações executadas pelos gestores e outras informações.
- 2- Na parte superior da linha, colar post-its com as datas de ocorrência de cada evento e, na parte inferior, correspondente às datas, colar post-its com a descrição de tais eventos.
- 3- Afixar os resultados da atividade na parede da sala da auditoria.

Pontos de atenção:

O mesmo princípio da Linha do tempo é usado para a confecção do Cronograma de execução da auditoria.



COMPENSAÇÃO AMBIENTAL

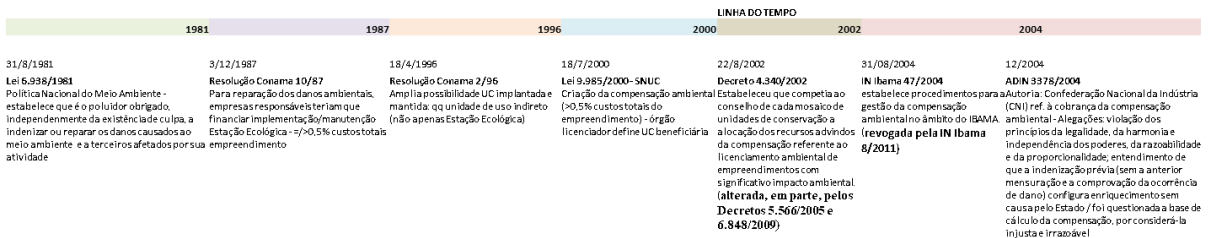


Figura: Linhas do tempo elaboradas por ocasião de duas auditorias nas quais participei.

Ferramenta 12: CLUSTERIZAÇÃO

Objetivo: Esta ferramenta é muito usada na sistematização de informações. Seu objetivo é classificar as informações por semelhança, estabelecendo grupos (ou “clusters”) e atribuindo títulos a eles, de modo a facilitar seu entendimento e análise.

Tempo: durante toda a auditoria, sempre que for preciso sistematizar informações obtidas ou produzidas no decorrer do trabalho, a partir do resultado de outras ferramentas, inclusive por ocasião das atividades nas oficinas. A duração da atividade varia de acordo com o volume de informações a serem sistematizadas e, até mesmo, em função do grau de complexidade do assunto.

Recursos humanos: todos os integrantes da equipe principal de auditoria, não havendo necessidade de envolver o Supervisor neste momento.

Recursos materiais: papel onde estão colados os post-its com as informações a serem sistematizadas, canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas.

Passo a passo:

- 1- Assegurar que cada informação está em um post-it para, assim, possibilitar sua mobilidade e a organização das informações.
- 2- A equipe deverá ler as informações constantes dos post-its, de modo a detectar afinidades entre elas, movendo os post-its com informações afins para uma área determinada do papel.
- 3- Uma vez definidos os grupos de informações, desenhar uma linha ao redor deles para delimitá-los e atribuir um nome a cada um desses grupos.
- 4- Afixar os resultados da atividade na parede da sala da auditoria.

Pontos de atenção:

É possível classificar as informações de diversas formas, cabendo à equipe escolher o critério de agrupamento que trará maior significado ao que está sendo trabalhado.

A ferramenta poderá ser usada combinada com outras e a qualquer momento em que for necessário organizar informações, *insights* e contribuições.

No caso de usar a ferramenta em momentos com a participação de grande número de pessoas, como nas oficinas, é aconselhável que, de cada grupo, apenas 2 ou 3 pessoas se dediquem à tarefa, para evitar tumulto.

Ferramenta 13: DIAGRAMA DE AFINIDADES

Objetivo: A ferramenta auxilia na sistematização das informações, trabalhando em cima do resultado da aplicação da ferramenta “Clusterização”. A partir da identificação de afinidades entre as informações obtidas e do agrupamento destas segundo tais afinidades, é possível traçar os relacionamentos que porventura houver entre esses grupos, gerando um diagrama, que auxiliará na compreensão do assunto. O Diagrama de afinidades ajuda também a delimitar os desafios que deverão ser tratados pelo trabalho, suas subdivisões e interdependências, conexões entre temas e oportunidades para a auditoria.

Tempo: durante toda a auditoria, sempre que for preciso sistematizar informações obtidas ou produzidas no decorrer do trabalho, a partir do resultado de outras ferramentas, inclusive por ocasião das atividades nas oficinas.

Recursos humanos: todos os integrantes da equipe principal de auditoria, não havendo necessidade de envolver o Supervisor neste momento.

Recursos materiais: folha de papel com os clusters de informação e/ou *insights* a serem sistematizados, canetas-marcador para CD e canetas para quadro branco coloridas, Cartões de *insight*.

Passo a passo:

- 1- A partir dos grupos de informações e/ou *insights* formados segundo suas afinidades e devidamente nomeados, utilizar elementos visuais (linhas, setas, círculos) para traçar os

relacionamentos porventura existentes entre esses grupos, suas subdivisões e interdependências (sequência ou hierarquia, causalidade, dependência etc), criando diagramas.

- 2- Explorar possíveis conexões do assunto trabalhado com outros temas.
- 3- Em seguida a equipe deverá analisar o diagrama formado e verificar desafios e oportunidades que forem revelados pela atividade, registrando também *insights* gerados durante esse exercício.
- 4- Afixar os resultados da atividade na parede da sala da auditoria.

Pontos de atenção:

Os diagramas de afinidade são muito úteis também para estimular a geração de soluções na fase de ideação.

Ferramenta 14: MATRIZ DE (RE)DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Objetivo: A exploração do problema a ser solucionado pelo trabalho, com vistas à detecção de suas causas, deve ser um dos pontos-chaves de uma auditoria, razão pela qual vale investir tempo e esforço nesta tarefa. Isso porque tal exploração pode trazer à tona informações importantes, capazes, até mesmo, de alterar os rumos do trabalho, suscitando uma necessária redefinição do problema que havia sido apresentado no início da auditoria.

No caso de redefinição do problema, há que se fazer os devidos alinhamentos com as instâncias superiores e com o demandante do trabalho, caso haja, em relação ao escopo do trabalho e às expectativas dirigidas aos seus resultados.

Tempo: ao final do planejamento ou durante a execução da auditoria, ou melhor, no momento em que a equipe disponha de informações robustas e suficientes que apontem para o fato de que o problema apresentado no início do trabalho é uma mera consequência de outro mais profundo.

Recursos humanos:

- na utilização da ferramenta: todos os integrantes da equipe principal de auditoria, incluindo o Supervisor;
- caso seja necessário redefinir o problema a ser tratado pela auditoria: equipe principal e de liderança (Secretário da unidade técnica responsável pelo trabalho, representante(s) da Secretaria-Geral de Controle Externo se necessário, representante(s) do Gabinete do Ministro-Relator e demandante da auditoria, quando for o caso), para fazer os alinhamentos em relação ao escopo e às expectativas de resultado da auditoria.

Recursos materiais: *template* impresso (formato A3), fita durex, fita crepe, post-its coloridos (tamanho ou 4,76x47,6mm), canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas, etiquetas adesivas bolinha, Cartões de *insight*.

Passo a passo:

- 1- Para o exercício, a equipe deverá partir do problema apresentado no início da auditoria, das informações obtidas que apontem para o fato de que tal problema é uma mera consequência de outro mais profundo e esquemas porventura elaborados pela equipe fazendo correlações entre esses materiais.
- 2- A ferramenta conduzirá a equipe a fazer uma reflexão sobre as seguintes perguntas:
 - Qual é a principal questão a ser tratada e por que é importante?
 - Para quem isso é um problema?
 - Qual o benefício que a auditoria está tentando proporcionar?

- Quais fatores sociais/culturais influenciam este problema?
 - É possível pensar neste problema de uma outra maneira? É possível redefini-lo?
- 3- Cada integrante da equipe principal de auditoria deverá escrever, individualmente e em silêncio, respostas para as perguntas acima, constantes da Matriz de (re)definição do problema, colando-as nos respectivos campos do *template* (5 min).
 - 4- Ao final desse momento individual, a equipe deverá debater sobre as respostas obtidas para cada pergunta da Matriz, com o objetivo de se chegar a um consenso sobre a que deve prevalecer em cada um dos campos. Cabe também reformular uma resposta, mesclando-a com outras, ou elaborar uma nova com base no consenso obtido por meio do debate em equipe.
Dica: Nesse momento é importante dar voz a todos os integrantes da equipe, fazendo com que contribuam para a construção coletiva do problema a ser atacado pela auditoria daquele momento em diante, de modo a assegurar seu engajamento e motivação na execução do trabalho.
 - 5- Caso a equipe não consiga formar um consenso em relação à resposta que deve prevalecer em cada questão, é possível fazer uma votação, atribuindo uma bolinha (etiqueta adesiva) para cada participante e para cada campo em que houver discordâncias.
Dica: Essa maneira de votação faz com que as pessoas não fiquem apegadas às suas próprias respostas, uma vez que estas não estão identificadas, sentindo-se mais à vontade para votar em outras ideias que acharem melhor.
 - 6- Afixar os resultados da atividade na parede da sala da auditoria.

Pontos de atenção:

Nos casos em que for necessário redefinir o problema, no momento de fazer os alinhamentos com o Secretário da UT, representante(s) da Secretaria-Geral de Controle Externo se necessário, representante(s) do Gabinete do Ministro-Relator e demandante da auditoria, quando for o caso, é importante que fique demonstrado a conveniência e oportunidade de fazer os ajustes ao escopo do trabalho para que os resultados dele sejam mais efetivos, agregando mais valor à Administração pública e, conseqüentemente, à sociedade.

Matriz de (re)definição de problema		Design Thinking TOOLKIT
Qual é a principal questão a ser tratada e por que é importante?	Para quem isso é um problema?	Qual o benefício que você está tentando proporcionar?
O que está impedindo você de fazer isso?	Quais fatores sociais/culturais influenciam este problema?	Você consegue pensar neste problema de uma outra maneira? Você pode redefini-lo?

Ferramenta 15: COMO PODEMOS?

Objetivo: Após a equipe ter delineado o objetivo da auditoria, caso este não tenha sido externado no documento autorizativo do trabalho, definido seu escopo e as expectativas em relação ao trabalho, alinhando-os com os vários atores envolvidos na realização da auditoria, e conhecido melhor o problema que estão enfrentando, por meio de um mergulho em seu contexto, é desejável que seja construída a primeira versão de um enunciado, de uma pergunta-desafio a ser respondida pelo trabalho. Essa pergunta-desafio estabelece o que será feito, para quem e qual será a finalidade a ser atingida. Terá o efeito também de instigar e motivar a equipe a participar do desafio que a auditoria traz, gerando *insights*, percepções e ideias para resolvê-lo. No decorrer da auditoria, após a investigação da causa-raiz do problema (ver ferramenta “(Re)definição do problema”), esse enunciado deverá ser reformulado, elaborando-se, assim, uma segunda versão dele.

Tempo: - ao final da fase de planejamento: 1ª versão da pergunta-desafio
- após a busca pela causa-raiz do problema: 2ª versão da pergunta-desafio

Recursos humanos: todos os integrantes da equipe principal de auditoria

Recursos materiais: *template* impresso (formato A3), fita durex, fita crepe, post-its, canetas-marcador para CD, etiquetas adesivas bolinhas.

Passo a passo:

- 1- A partir do objetivo da auditoria descrito no documento autorizativo do trabalho, da definição do escopo e das expectativas em torno do trabalho, e do conhecimento sobre o problema adquirido por meio do mergulho em seu contexto, cada integrante da equipe deverá responder a três questões:
 - Qual ação a auditoria pretende realizar? Ex: Avaliar se o diagnóstico da doença X tem sido realizado em tempo oportuno.
 - Quem é o público-alvo atingido? Ex: Pacientes com sintomas da doença X.
 - Qual é a finalidade? Ex: Aumentar as chances de cura dos pacientes diagnosticados com a doença X.
- Obs: Após a busca pela causa-raiz do problema, essas perguntas deverão ser respondidas com base no resultado da ferramenta “(Re)definição do problema”.
- 2- As respostas de cada integrante às perguntas acima deverão ser coladas nos respectivos campos do *template*.
- 3- O Coordenador ou qualquer integrante da equipe deverá ler todas as contribuições para cada um dos campos do *template* e, em seguida, a equipe deve discutir para chegar a um consenso com relação a uma única resposta que melhor atenda aos objetivos do trabalho.
- 4- Caso ainda não tenha sido possível construir um consenso, distribuir etiquetas adesivas bolinhas (3 ou mais, dependendo do número de contribuições obtidas) para cada integrante da equipe, que deverá escolher a melhor resposta em sua opinião para cada pergunta, utilizando 1 bolinha para cada campo.
- 5- Ao final, verificar quais respostas foram as mais votadas, utilizando-as para construir a pergunta-desafio, segundo a seguinte fórmula: AÇÃO + PÚBLICO-ALVO + FINALIDADE.
- 6- Afixar o *template* com o resultado da atividade na parede da sala da auditoria.

Pontos de atenção:

Em um desafio complexo, a equipe estará diante de várias camadas de um problema. Dessa forma, será importante identificar essas camadas do problema e formular uma pergunta-desafio para cada uma delas.

Numa auditoria, cada pergunta-desafio provavelmente norteará uma questão de auditoria.

Também na construção da primeira versão da pergunta-desafio é possível utilizar, anteriormente, a ferramenta “(Re)definição do problema”, que poderá facilitar a reflexão da ferramenta “Como podemos?”.

The image shows a worksheet titled "Design Thinking TOOLKIT" with the subtitle "Como podemos?". It is divided into three columns for reflection and a larger section for a challenge question. The columns are:

- O que é?** Qual é a ação que querem realizar?
- Pra quem?** Quem será atingido pela ação? Qual é o público-alvo?
- Qual o objetivo?** O Que queremos com a ação?

Below these columns is a section titled **Pergunta desafio** with the text "Como podemos...?". At the bottom of the page, there are logos for TCU, colAB-i, and TELLUS.

Ferramenta 16: MAPA DO CAMPO

Objetivo: Esta ferramenta busca identificar itens para os quais deverão ser obtidos dados qualitativos para responder às questões de auditoria, selecionar as ferramentas de campo a serem utilizadas para tal obtenção, elaborar os respectivos roteiros de execução, testá-los e os ajustar antes da ida da equipe a campo.

Tempo: ao final da fase de planejamento da auditoria.

Recursos humanos: todos os integrantes da equipe principal de auditoria, não havendo necessidade de envolver o Supervisor neste momento – **Duração:** aprox. 1h.

Recursos materiais: papel de bobina ou folhas de bloco de *flipchart*, fita durex, fita crepe, post-its coloridos, canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas, bolinhas de cores diversas (etiquetas adesivas).

Passo a passo:

1- A partir do resultado da ferramenta “Matriz HCD” e da Matriz de planejamento de auditoria, priorizar os itens para os quais deverão ser obtidos dados qualitativos, com vistas a responder às questões de auditoria. Para tal priorização, utilizar bolinhas coloridas (etiquetas adesivas) da forma abaixo sugerida ou que a equipe preferir:

- bolinha vermelha: itens que a equipe **precisa** conhecer
- bolinha verde: itens que a equipe **gostaria** de conhecer

Obs: Na Matriz HCD, a priorização deverá ser realizada especialmente das colunas de “Hipóteses” e de “Dúvidas”, mas na coluna “Certezas” também poderão existir itens que necessitem ser aprofundados.

2- Com base nos itens priorizados e nas características das ferramentas passíveis de serem utilizadas para a obtenção dos dados necessários, selecionar aquelas com maior chance de sucesso para esse fim. Exemplo de ferramentas: Sombra, Participação, Mosca na parede, Entrevista em profundidade etc.

- 3- Destinar uma folha de papel (bloco de *flipchart*) para cada ferramenta selecionada e colar nessa folha post-its ou cartões A6 (papel A4 dividido em 4 partes) com cada item para o qual a ferramenta deverá obter dados.
- 4- Elaborar o roteiro de execução de cada ferramenta selecionada.
- 5- Fazer teste-piloto dos roteiros das ferramentas para verificar se estão produzindo evidências suficientes e apropriadas para responder às questões de auditoria.
- 6- Caso este fim não esteja sendo atingido pelos instrumentos, fazer os ajustes necessários, evitando desperdício de tempo e de recursos da auditoria na ida da equipe a campo.
- 7- Afixar os resultados da atividade na parede da sala da auditoria.

Pontos de atenção:

Para o teste-piloto dos roteiros das ferramentas, deve-se escolher um local ou um aspecto do objeto de auditoria cujas características possam suscitar dificuldades, permitindo que a equipe antecipe problemas com que terão que se deparar no trabalho de campo, podendo, assim, já atuar para mitigá-los.

Ferramenta 17: ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

Sempre que for necessário entender algum tópico com mais profundidade, recomenda-se usar esta ferramenta, que permite ao entrevistado compartilhar informações relevantes a respeito de sua experiência, levando à equipe de auditoria a criar empatia por ele, a partir da compreensão de suas necessidades, expectativas, dores, dificuldades, obstáculos em relação à questão auditada. São também objetivos da ferramenta obter informações mais aprofundadas sobre o tema, Explorar hipóteses e dirimir dúvidas sobre ele, entender melhor o objeto do trabalho e identificar necessidades não atendidas pela ação governamental em exame. Além dos beneficiários e dos implementadores da ação governamental auditada, especialistas também podem contribuir com informações objetivas e técnicas.

Tempo: no início ou a qualquer momento da auditoria, sempre que necessário obter informações mais profundas sobre o assunto tratado no trabalho. Duração da atividade: depende do número de pessoas a serem entrevistadas em cada momento. Preparação: 1 a 2 h; Execução: 40min a 1h30min; Processamento: em média demanda o dobro do tempo da execução.

Recursos humanos: todos os integrantes da equipe e o Supervisor de auditoria, quando necessário, em pares (um para entrevistar e o outro para registrar e anotar as informações mais relevantes).

Recursos materiais: questionário, papel A4, canetas esferográfica, prancheta, gravador, câmera de vídeo e câmera fotográfica (no caso de entrevista presencial); papel de bobina ou folhas de bloco de *flipchart*, fita durex, fita crepe, post-its coloridos grandes (tamanhos 76x102mm ou 76x76mm) ou cartões no formato A6 (papel A4 cortado em 4 partes), canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas, etiquetas adesivas bolinhas e Cartões de *insight*.

Passo a passo:

- 1- Previamente à entrevista, é necessário fazer um levantamento sobre os tópicos a serem abordados na entrevista, baseado nas informações identificadas como relevantes ao desenvolvimento do trabalho. Para tanto, deverão servir como subsídio o resultado de algumas ferramentas adotadas anteriormente no trabalho, tais como Matriz HCD, *Desk research*, Linha do tempo etc, que apontaram para a necessidade de informações complementares ou mais aprofundadas. Exemplo:

- Como o entrevistado pode ajudar no entendimento do desafio da auditoria?
 - O que queremos saber do entrevistado?
 - Quais os pontos precisam ser aprofundados?
- 2- Elaborar um roteiro de perguntas abertas para os tópicos levantados, buscando relatos e casos extremos, tais como:
- Conte-me uma experiência sua com..... (ação governamental auditada)
 - Qual a maior dificuldade para.....?
 - Qual foi a melhor vez que.....? E a pior?
- Dica: Evite perguntas cujas respostas sejam “sim” ou “não” e evite perguntas tendenciosas.
- Para ajudar o entrevistador conduzir a entrevista e deixar o clima menos formal, pode-se elaborar cartões com as perguntas a serem seguidas por ele.
- 3- A equipe deverá identificar quais pessoas deverão ser entrevistadas e, se possível, dividi-las para entre os integrantes da equipe, que deverão atuar em pares (uma para conduzir a entrevista e outra para anotar as informações mais relevantes presentes nas falas do entrevistado).
- Obs: É possível gravar a entrevista, desde que seja solicitada autorização do entrevistado para isso. Essa forma de registro, contudo, não se mostra muito eficaz, tendo em vista a necessidade de se fazer a transcrição da gravação e, em caso de não haver disponibilidade de tempo para realizar essa atividade, as informações obtidas poderão ser desprezadas e não utilizadas no trabalho, gerando desperdício de recursos.
- 4- Agendar com os entrevistados local, dia e horário que serão realizadas as entrevistas.
- Dica: Uma vez que esse tipo de entrevista demanda energia e dedicação, as duplas de entrevistadores deverão realizar, no máximo, 3 entrevistas por dia.
- 5- Em cada dupla que conduzirá as entrevistas, definir quem ficará responsável por: fazer as perguntas, anotar as respostas, controlar o tempo, registrar com foto/vídeo.
- Dica: A cada entrevista a dupla pode revezar os papéis de perguntar e anotar.
- 6- Realizar a entrevista em um clima informal, para que o entrevistado se sinta à vontade para fornecer as informações solicitadas. Primeiramente a dupla deve agradecer ao entrevistado por sua participação, se apresentar, falar sobre o tempo estimado para a entrevista e começar pelas perguntas mais fáceis para depois explorar as ligadas ao desafio da auditoria. O entrevistador deve conduzir a entrevista de modo que pareça uma conversa, aproveitando os ganchos para introduzir as perguntas.
- Dica: Antes de começar a entrevista propriamente dita, é recomendável falar de amenidades (sobre alguma característica interessante do local da entrevista, por exemplo) para quebrar o gelo e criar um vínculo entre entrevistador e entrevistado.
- 7- Concluir a entrevista ressaltando a importância da contribuição do entrevistado para o trabalho e se colocando à disposição para o esclarecimento de alguma dúvida.
- Dica: Às vezes, para recompensar a participação do entrevistado no trabalho, a equipe pode oferecer um brinde a ele.
- 8- Logo após a entrevista, os entrevistadores deverão conversar sobre a experiência, registrando em Cartões de *insight* os *insights* gerados.
- 9- Processar as entrevistas, transcrevendo em post-its as principais informações obtidas e, nos Cartões de *insight*, os *insights* que tiveram durante a entrevista ou o processamento dela.

- 10- Os post-its e os Cartões de *insight* deverão ser colados nas folhas de papel afixadas na parede da sala da auditoria, onde deverá ser escrita a fonte daquelas informações (no caso: “Entrevista em profundidade com xxx (nome do entrevistado)”.
- 11- No próximo encontro com toda a equipe, os entrevistadores deverão compartilhar as informações obtidas com os outros integrantes, registrando outros *insights* que possam ocorrer neste momento.
- 12- Os integrantes da equipe podem se utilizar de bolinhas coloridas (etiquetas adesivas) para marcar as informações obtidas, segundo critérios a serem adotados, como: bolinhas vermelhas para as informações principais e bolinhas amarelas para informações que necessitem ser aprofundadas em outras oportunidades (entrevistas e/ou pesquisas, por exemplo).
- 13- Afixar os resultados da atividade na parede da sala da auditoria.

Pontos de atenção:

Depois da realização das primeiras entrevistas, a equipe deverá analisar se as respostas estão atendendo às necessidades do trabalho, se existem perguntas de difícil entendimento, se há excesso ou falta de perguntas etc, de modo a verificar possíveis ajustes a serem feitos no roteiro da entrevista. A equipe deverá fazer os devidos ajustes para que as próximas entrevistas sejam mais eficazes.

Ferramenta 18: SPRINT ETNOGRÁFICO

Objetivo: A ferramenta, originada na Antropologia, busca escutar, por meio de entrevistas rápidas, pessoas impactadas pela ação governamental auditada (beneficiários e implementadores da ação), preferencialmente em seu próprio ambiente, a fim de conhecer suas necessidades, expectativas e dores, dificuldades, obstáculos que vivenciam ao entrarem em contato com tal ação, gerando, assim, empatia em relação a esses atores. A proposta da ferramenta é de que o entendimento da ação governamental auditada seja feito a partir da perspectiva desses atores, para quem foi elaborada.

Tempo: durante o planejamento, preferencialmente, ou no início da execução da auditoria.

Recursos materiais: questionário, papel A4, canetas esferográfica, prancheta, gravador, câmera de vídeo e câmera fotográfica (no caso de entrevista presencial); papel de bobina ou folhas de bloco de *flipchart*, fita durex, fita crepe, post-its coloridos grandes (tamanhos 76x102mm ou 76x76mm) ou cartões no formato A6 (papel A4 cortado em 4 partes), canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas, etiquetas adesivas bolinhas e Cartões de *insight*.

Passo a passo:

Antes:

- 1- Com base nos itens a serem objeto de pesquisas qualitativas e/ou que demandam um aprofundamento, elaborar um curto roteiro de perguntas abertas para entrevistas que não devem durar mais que 10 minutos. Para esse roteiro, sugere-se formular perguntas para cada etapa da experiência da pessoa:
 - Aprender: Como ela soube da ação governamental?
 - Como foi a experiência dela ao ter contato com a ação governamental? Se a ação atende às suas necessidades? Quais são suas dores em relação à ação?
 - Como ela se lembra dessa experiência? Quais são as sensações e sentimentos a respeito da sua experiência? Se elas contam sobre sua experiência a outros?

Dica: Utilizar como subsídio o resultado da Matriz HCD e a Jornada do beneficiário/implementador da ação, que identificam os itens que necessitam ser aprofundados.

- 2- Identificar locais em que as pessoas que deverão ser entrevistadas frequentam, para onde a equipe deverá se dirigir para realizar as entrevistas.

Durante:

- 3- Em duplas (um para formular as perguntas e outro para anotar as respostas e fazer outros possíveis registros), a equipe deverá ir aos locais identificados e abordar as pessoas, informando-as o motivo da pesquisa e solicitando que respondam algumas perguntas, esclarecendo que a entrevista não deverá durar mais que 10 minutos.

Dicas: Se a equipe achar conveniente, poderá fotografar ou gravar, desde que solicite a autorização às pessoas entrevistadas.

Caso o entrevistado apresente alguma informação que poderá suscitar interesse em um aprofundamento posterior, solicitar meio de contato.

Após:

- 4- Ao retornar das entrevistas, as duplas deverão fazer o processamento das respostas fornecidas pelas pessoas, transcrevendo para post-its as informações relevantes e registrando os *insights* gerados durante a prática (em Cartões de *insight*).
- 5- Os post-its e os Cartões de *insight* deverão ser colados nas folhas de papel afixadas na parede da sala da auditoria, onde deverá ser escrita a fonte daquelas informações, no caso: "Entrevista com xxx (nome do entrevistado)".
- 6- No próximo encontro com toda a equipe, os entrevistadores deverão compartilhar as informações obtidas com os outros integrantes, registrando outros *insights* que possam ocorrer neste momento.
- 7- Os integrantes da equipe podem se utilizar de bolinhas coloridas (etiquetas adesivas) para marcar informações relevantes, segundo critérios a serem adotados, como: bolinhas vermelhas para as informações que merecem atenção e bolinhas amarelas para informações que necessitem ser aprofundadas em outras oportunidades (entrevistas, pesquisas, saídas a campo, por exemplo).
- 8- Afixar os resultados da atividade na parede da sala da auditoria.

Pontos de atenção:

Quanto mais entrevistas forem feitas, mais chance haverá da identificação de padrões, o que será muito útil na configuração das Personas.

Ferramenta 19: PERSONAS

O *Design thinking* tem como foco as pessoas envolvidas no problema que se tenta solucionar: tanto as que são beneficiárias, quanto as que estão nos bastidores da implementação da ação. Idealmente a solução gerada deve ser boa para todas! Nesse sentido, esta ferramenta é fundamental para que sejam identificados os grupos que compõem os beneficiários e os implementadores da ação governamental auditada e conhece-los melhor, possibilitando suscitar a empatia da equipe em relação a esses atores e verificar se a ação está atendendo às necessidades deles.

A ferramenta busca, então, identificar os grupos que compõem os beneficiários da política pública e conhece-los, de modo a verificar se essa ação governamental está beneficiando esses grupos, considerando suas características, comportamentos e modelo mental e gerar empatia da equipe de auditoria em relação a esses grupos; identificar os grupos que compõem

os implementadores da ação governamental auditada e conhece-los, de modo a verificar se essa ação está propiciando os meios para que estes atores a implementem, considerando suas características, comportamentos e modelo mental e gerar empatia da equipe de auditoria em relação a esses grupos.

Tempo: durante o planejamento e a execução da auditoria – Duração: depende do número de Personas que serão criadas.

Recursos humanos: todos os integrantes da equipe principal de auditoria, não havendo necessidade de envolver o Supervisor neste momento.

Recursos materiais: *template* impresso (formato A3), fita durex, fita crepe, post-its coloridos (47,6x47,6mm), canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas, etiquetas adesivas bolinhas.

Passo a passo:

- 1- De posse das informações levantadas até o momento no trabalho, a equipe deverá identificar os principais grupos ou perfis que compõem os beneficiários e os implementadores da ação governamental auditada e entrevistar representantes desses grupos/perfis (ou utilizar o resultado da aplicação da ferramenta “*Sprint* etnográfico”).
- 2- A partir do processamento dessas entrevistas, a equipe deverá anotar em post-its (uma informação por post-it) as características, comportamentos e modelos mentais de perfis de beneficiários e implementadores que forem sendo detectados.
Obs: Tratar esses dois atores separadamente.
- 3- Em seguida, agrupar esses post-its segundo as afinidades das informações neles contidas (Clusterização). Os grupos formados podem não corresponder aos anteriormente identificados, pois as informações levantadas nas entrevistas possivelmente demandarão a reorganização desses grupos e/ou a criação de outros ainda não mapeados.
- 4- A equipe deverá transpor cada agrupamento de post-its para um *template* da ferramenta.
- 5- Na sequência, deverá atribuir, a cada um desses grupos, nome, idade, formação acadêmica, classe social, sonhos/ideal (fictícios) e necessidades, formando, assim, as Personas (ou arquétipos) que represente o grupo a que pertence. O número de Personas varia de acordo com os grupos de pessoas beneficiárias e implementadoras da ação governamental auditada.
- 6- Os integrantes da equipe poderão completar o *template* com outras informações que acharem relevantes para a caracterização das Personas.
- 7- A partir da formação das Personas, a equipe poderá mapear as necessidades de cada uma delas e, em seguida, verificar se a ação governamental está atendendo-as.
- 8- Ao final, a equipe deverá marcar com bolinhas coloridas (etiquetas adesivas) as necessidades das Personas que não estão sendo atendidas pela ação governamental auditada. A equipe pode sinalizar outros elementos, usando bolinhas de outras cores.
- 9- Afixar os resultados da atividade na parede da sala da auditoria.

Pontos de atenção:

Os campos do *template* da ferramenta poderão ser alterados de acordo com a necessidade do trabalho.

A equipe de auditoria poderá optar por focar somente nos beneficiários da ação governamental, por serem o público-alvo dessa ação, para quem ela foi elaborada.

Persona

Design Thinking
TOOLKIT

Cole uma foto

Nome/idade

Citação

Quem eu sou?

3 razões para eu aderir o serviço

1

2

3

3 razões para eu não aderir o serviço

1

2

3

Meus interesses

Minha personalidade

Minhas habilidades

Meus sonhos

Minha vida social

TCU coLAB-i TELLUS

Ferramenta 20: SOMBRA

Objetivo: Esta ferramenta, usada nas idas a campo para a pesquisa qualitativa, tem por objetivo observar cuidadosamente situações reais de uso ou da implementação de um serviço prestado (ação governamental) por um determinado período de tempo, busca entender como as pessoas se comportam dentro de um determinado contexto e ajudar a compreender o que as pessoas realmente fazem, em contraponto com o que elas dizem que fazem.

Tempos: nas idas a campo, no planejamento ou, principalmente, na execução da auditoria. Duração da aplicação da ferramenta: depende da situação que está sendo observada. Preparação: 1 a 2 h; Execução: 40min a 1h30min; Processamento: em média demanda o dobro do tempo da execução.

Recursos humanos: todos os integrantes da equipe principal de auditoria, não havendo necessidade de envolver o Supervisor neste momento, que podem se dividir nas visitas in loco, de preferência em duplas.

Recursos materiais: roteiro de observação, papel A4, canetas esferográfica, prancheta, gravador, câmera de vídeo e câmera fotográfica (no caso de visitas in loco), planta do local a ser observado, se necessário; papel de bobina ou folhas de bloco de *flipchart*, fita durex, fita crepe, post-its coloridos grandes (tamanhos 76x102mm ou 76x76mm) ou cartões no formato A6 (papel A4 cortado em 4 partes), canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas, etiquetas adesivas bolinhas e Cartões de *insight*.

Passo a passo:

- 1- Previamente à observação, é necessário elaborar um roteiro, baseado nas informações coletadas ao longo do trabalho. Para tanto, deverão servir como subsídio o resultado de algumas ferramentas adotadas anteriormente no trabalho, tais como Matriz HCD, *Desk research*, Linha do tempo e, principalmente, Jornada do(s) beneficiário(s) ou do(s) implementador(es) da ação governamental auditada, que apontaram para a necessidade de informações complementares ou mais aprofundadas a fim de ratificá-las ou as alterar. Os itens a seguir poderão servir de guia na elaboração desse roteiro:
 - Quais os pontos a serem observados?
 - Qual o melhor dia e horário para realizar a observação?
 - Qual(is) o(s) perfil(s)/Persona(s) de beneficiário ou de implementador da ação deverá(ão) ser observado(s)?

- Qual é a melhor forma de observar a ação governamental sem ser percebido?
- 2- A equipe deverá preparar o material de registro da observação, que pode ser, inclusive, uma planta do local da observação (mesmo rascunhada), para anotações quanto ao fluxo na prestação dos serviços, às interações dos beneficiários ou à atuação dos agentes públicos (implementadores da ação). Importante também levar uma câmera para os registros necessários, lembrando sempre da discricão.
Obs: Pode ser necessário contatar pessoas, com o objetivo de solicitar autorização para realizar a observação e agendá-la.
 - 3- Realizar a observação conforme planejada, observando fluxos, pontos de contato, comportamentos, processos, dores/dificuldades/obstáculos, conversas, tempos etc. Esses elementos variam de acordo com a ação observada. Anotar e registrar o máximo possível. Fotos são sempre bem-vindas, mas é importante ser discreto para não intimidar as pessoas.
 - 4- Após serem observados todos os pontos previamente planejados, caso julgue conveniente, a equipe poderá abordar beneficiários e/ou implementadores da ação governamental observada para tirar eventuais dúvidas sobre suas experiências.
 - 5- A equipe deverá registrar os *insights* gerados durante a observação e interação com beneficiários e implementadores.
 - 6- No retorno das visitas in loco, os integrantes deverão processar as informações obtidas, transcrevendo-as em post-its, que deverão ser colados, junto com os Cartões de *insight* sobre os *insights* gerados durante a observação, nas folhas de papel afixadas na parede da sala da auditoria, onde deverá ser escrita a fonte daquelas informações, no caso: “Observação do(a) xxx (nome do local/da ação governamental)”.
 - 7- Os integrantes deverão compartilhar com o restante da equipe as principais constatações desses momentos e os *insights* gerados.
 - 8- A equipe deverá comparar as informações coletadas nas observações com outras obtidas anteriormente e traçar relacionamentos porventura existentes entre elas, anotando os *insights* gerados (em Cartões de *insight*) por meio deste exercício.
Obs: É possível filmar partes da observação, desde que seja solicitada expressa autorização das pessoas observadas para tanto. Embora não seja possível na maioria dos casos, essa forma de registro é muito rica, uma vez que detalhes importantes podem passar despercebidos quando são feitas apenas anotações da observação.
 - 9- Os integrantes da equipe podem se utilizar de bolinhas coloridas (etiquetas adesivas) para marcar as informações obtidas, segundo critérios a serem adotados, como: bolinhas vermelhas para as mais relevantes e bolinhas amarelas para aquelas que ainda necessitem ser aprofundadas em outras oportunidades (entrevistas e/ou pesquisas, por exemplo).

Pontos de atenção:

Ao final da observação, é importante perguntar aos beneficiários e/ou implementadores da ação governamental se a equipe poderá contar com eles em outras oportunidades, caso seja necessário obter informações mais aprofundadas sobre a ação observada.

Durante as observações, os integrantes da equipe de auditoria apenas observam e não interagem com as pessoas observadas. Se a ação governamental fizer parte da rotina do observador, ele deverá buscar um novo olhar mais isento para capturar detalhes ainda não percebidos. Por outro lado, se ainda não conhecer muito sobre como se processa a ação, o observador deverá se informar previamente sobre as macroações a serem observadas.

Ferramenta 21: MOSCA NA PAREDE

Objetivo: Esta ferramenta é usada na ida a campo para observar, no contexto real e sem a interferência de agentes externos, o funcionamento da ação governamental e o fluxo de interação do beneficiário com ela ou da execução da ação, tarefa ou procedimento, eliminando o risco de ficar preso ao relato viciado dos beneficiários e implementadores da ação ou a preconceitos do próprio observador.

Tempos: nas idas a campo, no planejamento ou, principalmente, na execução da auditoria. Duração da aplicação da ferramenta: depende da situação que está sendo observada. Preparação: 1 a 2 h; Execução: 40min a 1h30min; Processamento: em média demanda o dobro do tempo da execução.

Recursos humanos: todos os integrantes da equipe principal de auditoria, não havendo necessidade de envolver o Supervisor neste momento, que podem se dividir nas visitas in loco, de preferência em duplas.

Recursos materiais: roteiro de observação, papel A4, canetas esferográfica, prancheta, gravador, câmera de vídeo, câmera fotográfica e outros acessórios, como GoPro, suporte etc (no caso de visitas in loco), planta do local a ser observado, se necessário; papel de bobina ou folhas de bloco de *flipchart*, fita durex, fita crepe, post-its coloridos grandes (tamanhos 76x102mm ou 76x76mm) ou cartões no formato A6 (papel A4 cortado em 4 partes), canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas, etiquetas adesivas bolinhas e Cartões de *insight*.

Passo a passo:

- 1- Antes de qualquer outra providência, é necessário que a equipe defina as ações que serão observadas e qual(is) perfil(s)/Persona(s) de beneficiário ou de implementador da ação deverá(ão) ser observado(s) e, se necessário, contatar pessoas, com o objetivo de solicitar autorização para realizar a observação e agenda-la.
- 2- Depois, a equipe deverá visitar o local para entender o contexto da(s) ação(ões) que será(ão) observada(s) e planejar a execução da observação, verificando:
 - Se existe um local para posicionar uma câmera;
 - Se existem câmeras de segurança;
 - Onde seria o melhor local para o observador ficar;
 - Qual será a duração da ação a ser observada;
 - Qual o melhor dia e horário para realizar a observação.
- 3- Em seguida, elaborar um roteiro contendo os itens a serem observados, baseado nas informações coletadas ao longo do trabalho. Para tanto, deverão servir como subsídio o resultado de algumas ferramentas adotadas anteriormente no trabalho, tais como Matriz HCD, *Desk research*, Linha do tempo e, principalmente, Jornada do(s) beneficiário(s) ou do(s) implementador(es) da ação governamental auditada, que apontaram para a necessidade de informações complementares ou mais aprofundadas a fim de ratifica-las ou as alterar. Os itens a seguir poderão servir de guia na elaboração desse roteiro:
- 4- A equipe deverá preparar o material de registro da observação, que pode ser, inclusive, uma planta do local da observação (mesmo rascunhada), para anotações quanto ao fluxo na prestação dos serviços, às interações dos beneficiários ou à atuação dos agentes públicos (implementadores da ação).
- 5- No caso de utilizar uma câmera para registrar a observação, providenciar sua instalação antes do início da ação a ser observada.

Obs: É possível filmar a observação, desde que seja solicitada expressa autorização dos observados para tanto. Embora não seja possível filmar todas as observações, essa forma de registro é muito rica, uma vez que detalhes importantes podem passar despercebidos quando são feitas apenas anotações dessas observações.

- 6- Realizar a observação conforme planejada, observando fluxos, pontos de contato, comportamentos, processos, dores/dificuldades/obstáculos, conversas, tempos etc. Esses elementos variam de acordo com a ação observada. Anotar e registrar o máximo possível. Fotos são sempre bem-vindas, mas é importante ser discreto para não intimidar as pessoas.
- 7- A equipe deverá registrar os *insights* gerados durante a observação.
- 8- No retorno das visitas in loco, os integrantes deverão processar as informações obtidas, transcrevendo-as em post-its, que deverão ser colados, junto com os Cartões de *insight* sobre os *insights* gerados durante a observação, nas folhas de papel afixadas na parede da sala da auditoria, onde deverá ser escrita a fonte daquelas informações (no caso: “Observação do(a) xxx (nome do local/da ação governamental)”.
Dica: Recomenda-se que o processamento das informações seja feito em duplas formadas por um integrante que fez aquela observação e outro que não a fez, para construir uma visão sem vícios.
- 9- Os integrantes deverão compartilhar com o restante da equipe as principais constatações da(s) observação(ões) e os *insights* gerados.
- 10- A equipe deverá comparar as informações coletadas nas observações com outras obtidas anteriormente e traçar relacionamentos porventura existentes entre elas, anotando os *insights* gerados (em Cartões de *insight*) por meio deste exercício.
- 11- Os integrantes da equipe podem se utilizar de bolinhas coloridas (etiquetas adesivas) para marcar as informações obtidas, segundo critérios a serem adotados, como: bolinhas vermelhas para as mais relevantes e bolinhas amarelas para aquelas que ainda necessitem ser aprofundadas em outras oportunidades (entrevistas e/ou pesquisas, por exemplo).

Pontos de atenção:

Ao final da observação, é importante perguntar aos beneficiários e/ou implementadores da ação governamental se a equipe poderá contar com eles em outras oportunidades, caso seja necessário obter informações mais aprofundadas sobre a ação observada.

Durante as observações, os integrantes da equipe de auditoria apenas observam e não interagem com as pessoas observadas. Se a ação governamental fizer parte da rotina do observador, ele deverá buscar um novo olhar mais isento para capturar detalhes ainda não percebidos. Por outro lado, se ainda não conhecer muito sobre como se processa a ação, o observador deverá se informar previamente sobre as macroações a serem observadas.

Ferramenta 22: PARTICIPAÇÃO

Objetivo: Ferramenta de pesquisa por meio da qual a equipe da auditoria experimenta um serviço, processo ou produto gerado pela ação governamental auditada, adotando a perspectiva do beneficiário ou do implementador dessa ação, registrando as evidências e informações encontradas e os *insights* gerados.

Tempo: durante o planejamento ou, principalmente, na execução da auditoria

Recursos humanos: todos os integrantes da equipe principal de auditoria, não havendo necessidade de envolver o Supervisor neste momento, que podem se dividir nas visitas in loco, de preferência em duplas.

Recursos materiais: Câmera ou celular para fotografar e filmar, papel e canetas para anotações, Cartões de *insight*.

Passo a passo:

- 1- Primeiramente a equipe deverá definir qual(is) serviço(s), processo(s) ou produto(s) gerado(s) pela ação governamental auditada deverá(ão) ser objeto de experimentação por parte dos integrantes da equipe de auditoria e qual papel estarão exercendo: de beneficiário ou de implementador da ação.
- 2- Os integrantes que participarão da experimentação devem utilizar o(s) serviço(s), processo(s) ou produto(s) gerado(s) pela ação governamental auditada da maneira mais real possível.
- 3- Se for possível, o(s) serviço(s) deverá(ão) ser utilizados de diferentes modos para explorá-lo(s) em sua totalidade.
- 4- Os integrantes da equipe deverão tirar fotos durante a experimentação e anotar seus principais *insights*.
- 5- Os integrantes que participaram da experimentação deverão processar as informações obtidas e os *insights* gerados e compartilhá-los com o restante da equipe.

Pontos de atenção:

Esta ferramenta pode ser combinada com a ferramenta “Sombra”, em que um membro da equipe experimenta o serviço e outro registra as informações e as percepções da experiência vivida.

Ferramenta 23: JORNADA DO BENEFICIÁRIO E DOS IMPLEMENTADORES DA AÇÃO GOVERNAMENTAL

Objetivo: O *Design thinking* tem como foco as pessoas envolvidas no problema que se tenta solucionar: tanto as que são beneficiárias, quanto as que estão nos bastidores da implementação da ação. A solução gerada deve ser boa para todos. Nesse sentido, esta ferramenta é fundamental para que sejam identificadas as necessidades, expectativas, dores, dificuldades e obstáculos que tais pessoas experimentam ao entrarem em contato com a ação auditada, sendo possível vislumbrar também as oportunidades de melhoria dessas experiências.

Tempo: ao longo do planejamento e da execução da auditoria – Duração: depende do número de grupos de beneficiários (Personas) e implementadores da ação governamental auditada.

Recursos humanos: todos os integrantes da equipe principal de auditoria, não havendo necessidade de envolver o Supervisor neste momento.

Recursos materiais: papel de bobina ou folhas de bloco de *flipchart*, fita durex, fita crepe, post-its coloridos (tamanho 47,6x47,6mm), canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas, etiquetas adesivas bolinhas, Cartões de *insight*.

Passo a passo:

- 1- As informações necessárias para construir as jornadas podem ser extraídas do resultado da *Desk research* (pesquisa feita no escritório), de entrevistas, das saídas em campo e, principalmente, da aplicação da ferramenta “Personas”, por meio da qual são identificados os arquétipos dos beneficiários e dos implementadores da ação governamental auditada. Para cada um dos arquétipos dos beneficiários e dos

implementadores da ação deve ser feita uma jornada distinta. Sendo assim, a equipe deverá priorizar os principais arquétipos desses dois atores que mais agregaria valor ao trabalho conhecer suas jornadas e propor melhorias a elas.

Dica: É importante perceber as dores/dificuldades/obstáculos da pessoa aderir/implementar a ação governamental, pois, conforme essas barreiras aparecem, aumenta a chance desses atores desistir da ação, assim como os gatilhos que estimulam a adoção/implementação da ação governamental e os recursos necessários para o engajamento.

- 2- Para facilitar o desenho das jornadas, elas podem ser divididas em etapas, tais como: Como a pessoa ficou sabendo da ação, Primeiro contato, Durante o contato, Após o contato, Como a pessoa se lembra da experiência de contato com a ação.

Dica: Essas divisões podem ser adaptadas de acordo com o trabalho.

- 3- As etapas e momentos de contato/implementação da ação devem ser posicionados na horizontal (como títulos das colunas de uma matriz), enquanto que, na vertical (como títulos das linhas de uma matriz) devem estar os principais pontos de contato, dores/dificuldades/obstáculos, ações, recursos e gatilhos.
- 4- Com as jornadas prontas, a equipe conseguirá ter uma visão da ação governamental auditada, tanto do ponto de vista de quem está sendo beneficiado por ela, quanto de quem está a implementando, podendo visualizar pontos críticos, como gargalos, lacunas e sobreposições de ações, e pontos de oportunidade de melhoria. Ex: falta de doses de vacina nos postos de saúde, gerando frustração do beneficiário.
- 5- A equipe deverá marcar os pontos críticos e os de oportunidade de melhoria com bolinhas (etiquetas adesivas), adotando uma cor para cada tipo.
- 6- A equipe deverá anotar os desafios adicionais ao trabalho que porventura forem vislumbrados a partir da elaboração da jornada e os *insights* gerados (em Cartões de *insight*).
- 7- Afixar os resultados da atividade na parede da sala da auditoria.

Pontos de atenção:

A jornada é uma ótima ferramenta para mostrar aos gestores responsáveis pela ação governamental auditada, para esclarecê-los sobre o funcionamento dessa ação e informá-los a respeito dos momentos prejudiciais a seus beneficiários e a seus implementadores.

As jornadas podem ser utilizadas nas oficinas de ideação, tendo em vista que geram empatia com os atores e comunicam os pontos críticos e as oportunidades de melhoria.

Ferramenta 24: THE WORLD CAFÉ

Objetivo: A ferramenta é muito utilizada em oficinas colaborativas, tendo em vista permitir criar diálogos estruturados e colaborativos, aumentar o engajamento, promover a troca de conhecimento e ideias entre os participantes, podendo ser aplicado em diversas situações: desde a discussão sobre um tema para levantar pontos de vista de um grupo até a co-criação de soluções para desafios complexos.

Tempos: nas oficinas colaborativas – Duração: 2 a 3 horas, dependendo do aprofundamento desejável do tema e do número de rodadas de análise das questões entre os grupos.

Recursos humanos (quantidade ideal de participantes: entre 24 e 50):

- internos: auditores da unidade técnica responsável pelo controle do setor, especialistas internos sobre o tema e representantes do Gabinete do Ministro-Relator da clientela.

- externos: gestores públicos das instituições auditadas, representantes do setor relativo ao tema tratado, de órgãos de controle (CGU e AGU), do Congresso Nacional, do Ministério Público, do terceiro setor, especialistas da academia e outros;
- Facilitador: responsável pela facilitação da dinâmica, irá conduzir o processo, dando os comandos das atividades, o tempo para cada uma delas e o sinal para acontecer os rodízios.

Recursos materiais: mesas e cadeiras (quantidade depende do número de participantes, arrumadas formando grupos de 5 a 8 pessoas), computador, projetor, *templates* elaborados para o evento (1 conjunto para cada grupo), fita durex, fita crepe, *flipchart* com bloco (1 para cada grupo), papel A4, canetas esferográfica, post-its, canetas-marcador para CD.

Passo a passo:

Antes da oficina:

- 1- Identificar os temas e elaborar temas/perguntas que serão discutidas durante a dinâmica
- 2- Elaborar *templates* com os temas/perguntas e afixá-los nos *flipcharts* (1 para cada grupo).

Durante a oficina:

- 3- Explicar a dinâmica para os participantes:
 - duração da atividade: aproximadamente 30 min na primeira rodada e 20 min nas demais;
 - discutir sobre o tema/pergunta atribuída ao grupo;
 - anotar (em post-its com canetas-marcador) as ideias do grupo a respeito do tema/pergunta
 - designar representante do grupo, que ficará responsável por informar as conclusões do seu grupo aos outros grupos, fazendo os links entre as discussões e anotando as novas contribuições para o tema/pergunta debatida.
 - no momento do rodízio: representante de cada grupo deverá ir para outro grupo para compartilhar o resultado da discussão que seu grupo realizou.
- 4- Dar o comando para os grupos iniciarem a atividade.
- 5- Ao término do tempo para discutirem o tema/pergunta e escreverem suas opiniões e ideias sobre isso, dar o comando para fazerem o rodízio: o representante de um grupo deve ir para outro, levando o *flipchart* em que se encontra o resultado da discussão do seu grupo sobre o tema/pergunta.
- 6- O representante do grupo deverá informar ao segundo grupo sobre o resultado da discussão do seu grupo sobre o tema/pergunta e permitir que o novo grupo se manifeste e proponha novas opiniões e ideias a esse respeito, anotando-as e as agregando ao *flipchart*.
- 7- Fazer, no máximo, 3 rodadas de discussão sobre os temas/perguntas;
- 8- Ao final das rodadas, os representantes deverão voltar a seus grupos originais e compartilhar as ideias/opiniões geradas pelos outros grupos sobre o tema/pergunta atribuído ao grupo;
- 9- Por último, cada representante deverá apresentar aos participantes de todos os grupos (plenária) o resultado das discussões sobre o tema/pergunta pela qual estava responsável.
- 10- Abrir o debate, momento em que qualquer um pode acrescentar outras opiniões e ideias a respeito de todos os temas/perguntas tratados na oficina.

Após a oficina:

- 11- Os responsáveis pela oficina deverão processar o material produzido no evento para posterior utilização.

Pontos de atenção:

A dinâmica pode ser conduzida com a função principal ou adicional de priorizar as opiniões e ideias geradas para o tema/pergunta discutida.

Originalmente, o representante do grupo (por esse motivo pode ser chamado também de “Anfitrião”) ficaria na mesa e receberia os participantes dos outros grupos. Mas, dependendo do número de participantes, essa maneira pode criar um pouco de tumulto no momento em que as pessoas forem mudar de lugar e, com isso, desperdiçar tempo.

Ferramenta 25: 5 POR QUÊS

Objetivo: Esta ferramenta, assim como a “Matriz de (re)definição do problema”, tem por objetivo identificar a “causa-raiz” do problema tratado pela auditoria e também dos problemas detectados ao longo do trabalho, ou seja, dos achados de auditoria, possibilitando que o trabalho agregue mais valor, na medida em que encaminhará recomendações a respeito das causas e não de meras consequências do problema em exame.

Tempo: ao final da execução da auditoria ao identificar os achados da auditoria. **Recursos humanos:**

- 1ª rodada: todos os integrantes da equipe principal de auditoria, incluindo o Supervisor;

- 2ª rodada: durante a de Painel de referência da Matriz de achados da auditoria: equipe principal, representantes da equipe de liderança da auditoria e da ampliada (gestores públicos auditados, órgãos de controle, Congresso Nacional, especialistas, representantes de vários segmentos do setor, acadêmicos).

Recursos materiais: *template* impresso (formato A3), fita durex, fita crepe, post-its coloridos (tamanho ou 4,76x47,6mm), canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas, etiquetas adesivas bolinhas.

Passo a passo:**1ª rodada:**

1- Primeiramente a equipe deverá listar, em uma folha de papel, os problemas encontrados pela auditoria (achados) a serem analisados com a ajuda da ferramenta.

2- Em seguida cada um dos achados de auditoria deverá ser transformado em uma pergunta estruturante, iniciada com “Por que...?”.

Ex: O achado da auditoria foi: “O atendimento médico prestado aos usuários dos postos de saúde é ruim”

Pergunta estruturante: “Por que o atendimento médico prestado aos usuários do posto de saúde é ruim?”

3- A equipe deverá discutir sobre esse tema e escrever todas as respostas que julgar pertinentes para essa primeira pergunta, mas elegendo a que melhor responde a indagação, colando-a no primeiro campo do *template* (10 min). Pode-se utilizar a votação para essa escolha, utilizando-se bolinhas (etiquetas adesivas). Exemplo de resposta: “Porque os médicos não dispõem do material necessário para os atendimentos”.

Dica: É importante que a equipe esteja consciente de que, caso não seja possível escolher uma só resposta, a dinâmica se ramificará em quantas forem as respostas elegidas.

4- A resposta que foi dada para a 1ª questão deverá ser transformada em uma pergunta, também começando em “Por que...?” e assim por diante até completar o número recomendado de cinco rodadas ou mais, se a equipe vislumbrar a possibilidade de existir

outras causas ainda não exploradas, ou menos, caso a equipe ache que já chegou a uma causa relevante.

Dica: Nesse momento é importante dar voz a todos os integrantes da equipe, fazendo com que contribuam para a construção coletiva do problema a ser atacado pela auditoria daquele momento em diante, de modo a assegurar seu engajamento e motivação na execução do trabalho.

Exemplo:

Pergunta 1: “Por que o atendimento médico prestado aos usuários do posto de saúde é ruim?”

Resposta 1: “Porque os médicos não dispõem do material necessário para os atendimentos.”

Pergunta 2: “Por que os médicos não dispõem do material necessário para os atendimentos?”

Resposta 2: “Porque os materiais não estão disponíveis no almoxarifado do posto de saúde.”

Pergunta 3: “Por que os materiais não estão disponíveis no almoxarifado do posto de saúde?”

Resposta 3: “Porque os materiais, na realidade, acabaram.”

Pergunta 4: “Por que os materiais acabaram?”

Resposta 4: “Porque os materiais não foram comprados em quantidade suficiente.”

Pergunta 5: “Por que os materiais não foram comprados em quantidade suficiente?”

Resposta 5: “Por que o ordenador de despesas do posto de saúde não realiza o planejamento anual dos materiais para o atendimento médico.”

5- Guardar o resultado da ferramenta para ser comparado posteriormente com o resultado da oficina colaborativa.

2ª rodada:

6- Aplicar a ferramenta na Oficina colaborativa do Painel de referência da Matriz de achados, para que os participantes desse evento busquem a causa-raiz dos achados da auditoria, seguindo os passos 3 e 4 acima.

7- O resultado do uso da ferramenta deverá ser usado em sessões de ideação, com o objetivo de gerar ideias para solucionar a causa-raiz constatada para o problema.

Após a 2ª rodada (oficina):

8- Comparar as causas-raiz encontradas na 1ª e 2ª rodadas de aplicação da ferramenta.


9- Caso as causas-raiz encontradas sejam discordantes, deverão ser validadas por meio de pesquisas, entrevistas e/ou consultas a gestores e especialistas no assunto.

10- Afixar os resultados da atividade na parede da sala da auditoria.

Pontos de atenção:

A ferramenta é muito apropriada ao Painel de Referência sobre a Matriz de achados da auditoria, para os quais deverão ser investigadas suas causas. Isso fará com que as propostas de encaminhamento que vierem a ser construídas para o tratamento desses achados agreguem, de fato, valor ao assunto, evitando medidas comuns e superficiais.

Obs: No caso de a ferramenta ser usada para a redefinição do problema tratado na auditoria, a equipe deverá seguir os mesmos passos da Matriz de (re)definição do problema, substituindo apenas as perguntas.

5 Por quês





Por quês?

Por quês?

Por quês?

Por quês?

Por quês?

Ferramenta 26: 6 CHAPÉUS

Objetivo: Criada por Edward de Bono, a ferramenta dos 6 Chapéus tem como objetivo propor aos participantes olhar para um assunto de várias perspectivas, assumindo diferentes formas de pensar e pontos de vista. É uma excelente ferramenta para a geração de ideias e as tomadas de decisão.

Tempo: em qualquer momento da auditoria, em que seja interessante analisar questões sob diferentes pontos de vista, gerar ideias e tomar decisões – **Duração da atividade:** 10 min para cada “chapéu”.

Recursos humanos: todos os integrantes da equipe de auditoria e, caso necessário outros participantes internos e/ou externos.

Recursos materiais: *Template* elaborado com os “6 Chapéus”, fita durex e crepe, post-its, canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas, etiquetas adesivas bolinhas.

Passo a passo:

- 1- Definir o assunto a ser tratado ou as ideias a serem avaliadas durante a sessão.
- 2- Apresentar os temas a serem trabalhados na sessão aos participantes.
- 3- Explicar aos participantes o modo de pensar de cada um dos 6 chapéus:
 - Chapéu branco: simboliza o pensamento voltado para fatos, números e informações sem carga de subjetividade.
 - Chapéu verde: simboliza a criatividade e estimula o desenvolvimento de várias ideias.
 - Chapéu vermelho: simboliza o pensamento emocional e suscita a descrição de emoções provocadas ou sentidas por cada ideia que foi desenvolvida.
 - Chapéu amarelo: simboliza o pensamento positivo e propicia a oportunidade de explorar o valor e o benefício associado com cada ideia ou questão sugerida.
 - Chapéu preto: simboliza o pensamento crítico e a busca por falhas, defeitos e erros, com o objetivo de tornar as ideias mais fortes.
 - Chapéu azul: usado para controle e tomada de decisão, que pode ser invocado para indicar o que foi alcançado, o resultado, a solução ou a conclusão, incluindo os próximos passos para implementar a ideia.
- 4- Para cada chapéu, destinar 10 minutos para os participantes considerarem a questão adotando o modo de pensar daquele chapéu, registrando os pensamentos gerados (o

facilitador deverá dar o comando de mudança dos chapéus a cada 10 min). Ao usar o modo de pensar do chapéu azul (último da sequência proposta), os participantes selecionarão a(s) ideia(s) que deverá(ão) seguir.

Dica: Dependendo do número de participantes, eles poderão ser divididos em grupos para a realização da dinâmica.

- 5- Com o objetivo de desenvolver a(s) ideia(s) selecionada(s), propõe-se fazer nova sequência dos seguintes chapéus: verde, vermelho, amarelo e preto.

Dica: Caso a equipe tenha necessidade de obter dados específicos para a ideia selecionada, poderá incluir o chapéu branco nesta 2ª rodada.

Pontos de atenção:

É possível realizar a dinâmica com um momento inicial de produção individual e em silêncio dos participantes (ver ferramenta *Brainwriting*) para cada um dos chapéus e, ao final, abrir para o debate em grupo sobre os pensamentos gerados individualmente.

Pode-se também adaptar a ferramenta para o objetivo pretendido e, com criatividade, estipular outros perfis para os chapéus, propondo que os participantes da dinâmica assumam outros perfis e pensem como tal durante o tempo estipulado. Como exemplo desta prática, foram adotados os perfis de: gestor público (responsável pela ação governamental em exame), beneficiário da ação e órgão de controle. Ao assumir esses perfis, os participantes devem escrever as dores, dificuldades, obstáculos e necessidades desses 3 atores diante do tema explorado.

Chapéu branco Pensamento voltado para fatos, números e informações sem carga de subjetividade.	Chapéu verde Usa a criatividade e estimula o desenvolvimento de várias ideias.	Chapéu vermelho Pensamento emocional e suscita a descrição de emoções provocadas ou sentidas por cada ideia que foi desenvolvida.	Chapéu amarelo Pensamento positivo e propicia a oportunidade de explorar o valor e o benefício associado com cada ideia ou questão sugerida.	Chapéu preto Pensamento crítico e a busca por falhas, defeitos e erros, com o objetivo de tornar as ideias mais fortes.	Chapéu azul Usado para controle e tomada de decisão, pode ser invocado para indicar o que foi alcançado, o resultado, a solução ou a conclusão, incluindo os próximos passos para implementar a ideia.
--	--	---	--	---	--

Ferramenta 27: BRAINWRITING

Objetivo: Esta ferramenta é uma variação do *Brainstorming*, que traz como ponto forte a geração de ideias de forma individual e em silêncio, construindo-as a partir de múltiplas contribuições anteriores. Facilita a participação de pessoas tímidas ou que estejam intimidados com a presença de outras pessoas, fazendo com que contribuam com o debate. É um ótimo ponto de partida de uma sessão para gerar e compartilhar ideias, levando os participantes a construírem em cima das ideias uns dos outros, fazendo com que todos contribuam no desenvolvimento das ideias, que passam a ter vários “donos”.

Tempos: em qualquer momento da auditoria em que seja necessário buscar soluções ou “descarregar” (fazer o *download*) conhecimento e ideias sobre um tema e nas oficinas colaborativas.

Recursos humanos: todos os integrantes da equipe principal de auditoria e outros participantes internos e externos, quando for o caso.

Recursos materiais: folha de bloco de *flipchart*, fita durex ou crepe, cartões (papel formato A5: A4 cortado em 2 partes) ou post-its, canetas-marcador para CD, canetas coloridas para quadro branco, etiquetas adesivas bolinhas.

Passo a passo:

Antes:

- 1- Definir o problema/desafio para o qual se deseja gerar ideias, escrevendo-o em forma de uma pergunta desafiadora/motivadora, como no modelo “Como podemos + ação + público-alvo + finalidade?”.
- 2- Identificar pessoas com perfis diversos para enriquecer a geração de ideias e convidá-las. Dica: Pessoas que não estão imersas no dia a dia da auditoria e não são especialistas podem sugerir ideias inusitadas, que podem ser boas soluções.
- 3- Preparar o material e o espaço em que será realizada a dinâmica, deixando o problema/desafio para o qual se deseja gerar ideias visível a todos os participantes.

Durante:

- 4- Distribuir cartões A5 aos participantes e pedir a eles que, individualmente e em silêncio, produzam ideias para solucionar o desafio.
- 5- Assim que cada participante tiver escrito uma ideia em um cartão, deverá passar esse cartão à pessoa a sua direita.
- 6- Informar aos participantes que deverão ler, em silêncio, a ideia constante do cartão recebido, que deverá ser tida como um estímulo à ideia, e, em seguida, deverão construir sobre essa ideia, melhorando-a, ou adicionar uma ideia inspirada nela.
- 7- Continuar esse processo até que o cartão com cada ideia tenha passado por todos do grupo ou até que existam várias ideias em cada um dos cartões. Dica: É possível fazer várias rodadas dessa dinâmica, possibilitando que cada participante gere várias ideias e as passe para os outros construírem em cima delas.
- 8- Ao finalizar o processo, recolher os cartões e os colar no papel do *flipchart*.
- 9- Convidar os participantes a se aproximar do *flipchart* para revisar as ideias, agrupá-las segundo as afinidades entre elas (Clusterização) e traçar relacionamentos porventura existentes entre os grupos (Diagrama de afinidades).
- 10- Distribuir três bolinhas (etiquetas adesivas) para os participantes e solicitar a eles que votem nas ideias que melhor atenda o desafio.

Depois:

- 11- Posteriormente, as ideias selecionadas poderão ser desenvolvidas e prototipadas para verificar se, de fato, solucionam o problema/desafio.

Pontos de atenção:

Pode-se aplicar esta ferramenta integralmente ou apenas sua primeira parte, que é a geração de ideias de forma individual e em silêncio.

Esta primeira parte é usada com muito sucesso antecedendo o Brainstorming, pois dá espaço para que todos possam contribuir com suas ideias, até mesmo os que forem tímidos ou os que estiverem constrangidos pela presença de superiores hierárquicos ou de especialistas no assunto, por exemplo.

Ferramenta 28: BRAINSTORMING

Objetivo: A ferramenta de *Brainstorming* é bastante conhecida e adotada em diversos momentos na vida pessoal e profissional das pessoas. Seu objetivo é gerar ideias para solucionar algum problema, explorando a criatividade das pessoas, especialmente em momentos de buscar soluções ou de “descarregar” (fazer o *download*) conhecimento e ideias sobre um tema.

Tempos: em qualquer momento da auditoria em que seja necessário buscar soluções ou “descarregar” (fazer o *download*) conhecimento e ideias sobre um tema e nas oficinas colaborativas.

Recursos humanos: todos os integrantes da equipe principal de auditoria, inclusive o Supervisor, e outros participantes internos e externos, quando for o caso.

Recursos materiais: folha de bloco de *flipchart*, fita durex ou crepe, post-its, canetas-marcador para CD, canetas coloridas para quadro branco, etiquetas adesivas bolinhas.

Passo a passo:Antes:

- 1- Definir o problema/desafio para o qual se deseja gerar ideias e, idealmente, escrevendo-o em forma de uma pergunta desafiadora/motivadora, como no modelo “Como podemos + ação + público-alvo + finalidade?”.
- 2- Identificar pessoas com perfis diversos para enriquecer a geração de ideias e convidá-las para a sessão.
Dica: Pessoas que não estão imersas no dia a dia da auditoria e não são especialistas podem sugerir ideias inusitadas, que podem ser boas soluções.
- 3- Preparar o material (post-its e canetas disponíveis) e o espaço em que será realizada a dinâmica, deixando o problema/desafio para o qual se deseja gerar ideias visível a todos os participantes.

Durante:

- 4- Explicar aos participantes o problema/desafio a ser solucionado e as regras do *Brainstorming* a seguir, deixando-as à vista para que os participantes as sigam:
 - Uma conversa por vez.
 - Quantidade importa. Procure criar o máximo de ideias possível.
 - Construa sobre as ideias dos outros.
 - Encoraje as ideias doidas.
 - Seja visual.
 - Mantenha o foco, fique no assunto proposto.
 - Não faça críticas nem julgamentos.
- 5- Avisar aos participantes sobre a duração da dinâmica e dar o sinal para começarem a gerar ideias.

Dica: Caso o facilitador note que os participantes estão tendo dificuldades em produzir ideias, poderá fazer perguntas a eles que irão enriquecer e instigar a geração de ideias.

- 6- Ao término do *Brainstorming*, os participantes poderão agrupar as ideias de acordo com suas afinidades (Clusterização), traçar relacionamentos porventura existentes entre os grupos (Diagrama de afinidades) e priorizá-las segundo critérios previamente estabelecidos (Priorização).

Depois:

- 7- Posteriormente, as ideias selecionadas poderão ser desenvolvidas e prototipadas para verificar se, de fato, solucionam o problema/desafio.

Pontos de atenção:

Esta ferramenta possui muitas variações, que poderão ser adotadas com o mesmo resultado, dependendo das condições de execução da dinâmica. Se, por exemplo, o facilitador notar que o nível de energia dos participantes está baixo, pode propor que a dinâmica seja realizada de pé. Pode também estabelecer uma meta de ideias a serem geradas para estimular os participantes a não pararem durante o processo de produção de ideias, até mesmo para não as julgarem ou descartarem.

Ferramenta 29: MATRIZ DE SELEÇÃO

Objetivo: A Matriz de seleção é uma ferramenta de análise estratégica das ideias geradas, utilizada em reuniões da equipe ou dela com outros atores, para subsidiar a tomada de decisões sobre os próximos passos do trabalho e selecionar as ideias que deverão seguir para a próxima etapa.

Tempos: sempre que houver a necessidade de tomar alguma decisão e selecionar ideias durante a auditoria – **Duração:** depende da complexidade da decisão a ser tomada e da quantidade de ideias consideradas na seleção.

Recursos humanos: todos os integrantes da equipe de auditoria, Supervisor e outros atores, quando for o caso, tais como: Secretário da unidade técnica responsável pelo trabalho, representante(s) da Secretaria-Geral de Controle Externo, representante(s) do Gabinete do Ministro-Relator e demandante da auditoria.

Recursos materiais: *template* impresso (formato A3), fita durex, fita crepe, post-its, canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas, etiquetas adesivas bolinhas.

Passo a passo:

- 1- Primeiramente a equipe deverá definir os critérios da matriz de seleção, como: impacto x alcance; valor percebido x facilidade de implementação ou outros
- 2- Construir a matriz com os eixos correspondentes aos critérios definidos.
- 3- Analisar as ideias geradas e posicioná-las de acordo com os eixos da matriz.
- 4- Tomar as decisões necessárias, com base na posição das ideias nos eixos.

Pontos de atenção:

Em cima do resultado da Matriz, pode-se utilizar a ferramenta “Priorização”, adotando outros critérios para classificar as ideias.



Ferramenta 30: PRIORIZAÇÃO

Objetivo: A ferramenta facilita a seleção de itens e ideias que deverão seguir para a próxima etapa do trabalho. Diminui discussões e desgastes entre os participantes, pois proporciona uma forma de selecionar ideias de uma forma objetiva, isenta, não personalizada e sem ferir susceptibilidades.

Tempos: sempre que houver a necessidade de tomar alguma decisão e selecionar ideias –
Duração: depende da complexidade da decisão a ser tomada e da quantidade de ideias consideradas na seleção.

Recursos humanos: todos os participantes da atividade.

Recursos materiais: etiquetas adesivas bolinhas de várias cores.

Passo a passo:

- 1- Primeiramente a equipe deverá definir os critérios a serem utilizados na priorização.
Exemplo de critérios: relevância (segundo as necessidades da sociedade, o momento, o potencial do tema, materialidade, conveniência e oportunidade); impacto, facilidade de implementação, solução ideal (“brilho nos olhos”), estruturante; curto, médio, longo prazo.
- 2- Atribuir uma cor de bolinha para cada um dos critérios que serão adotados na priorização.
Exemplo: Vermelha – que cause mais impacto; amarela – que seja mais fácil de implementar; azul – que cause mais brilho nos olhos (ideal); verde – que prepare o terreno para que outras ideias possam ser implementadas (estruturante).
- 3- Informar os participantes sobre os critérios e as cores correspondentes.
- 4- Distribuir para cada participante 3 bolinhas (etiquetas adesivas) coloridas ou mais, dependendo do número de itens submetidos à priorização.
- 5- Preferencialmente os participantes não deverão usar bolinhas da mesma cor num mesmo item a ser priorizado.

Pontos de atenção:

É possível realizar outras rodadas de priorização, adotando-se, a cada rodada, um grupo de critérios para classificar as ideias.

Critérios de priorização:

-  Alto impacto
-  Fácil implementação
-  Estruturante para outras ações
-  "Brilho nos olhos" (ideal)

Ferramenta 31: NOVA JORNADA DOS BENEFICIÁRIOS E DOS IMPLEMENTADORES DA AÇÃO GOVERNAMENTAL

Objetivo: Tendo como ponto de partida as Jornadas **dos beneficiários e dos implementadores da ação governamental** traçadas anteriormente durante o trabalho, cabe verificar de que forma a solução construída para resolver as causas-problemas dos achados da auditoria contribui para eliminar ou atenuar as dores, dificuldades e obstáculos experimentados por beneficiários e dos implementadores ao entrarem em contato com ação governamental auditada, e se ainda haveria oportunidades de melhoria dessas jornadas a serem incorporadas na solução.

Tempo: ao final da fase de execução da auditoria, quando da construção das propostas de encaminhamento dos achados de auditoria – Duração: depende do número de grupos de beneficiários (Personas) e implementadores da ação governamental auditada.

Recursos humanos: todos os integrantes da equipe de auditoria.

Recursos materiais: papel de bobina ou folhas de bloco de *flipchart*, fita durex, fita crepe, post-its coloridos (tamanho 47,6x47,6mm), canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas, etiquetas adesivas bolinhas, Cartões de *insight*.

Passo a passo:

- 1- Para a aplicação da ferramenta, a equipe deverá se basear em dois produtos:
 - na Jornada dos beneficiários e dos implementadores da ação governamental auditada
 - na solução construída para resolver as causas-problemas dos achados da auditoria.
- 2- Analisar de que forma a solução construída contribui para eliminar ou atenuar as dores, dificuldades e obstáculos experimentados por esses atores mapeados nas respectivas Jornadas.
- 3- Verificar se ainda há oportunidades de melhoria da experiência desses atores e se haveria possibilidade de a solução construída abarcar essas medidas.
- 4- Fazer uma sessão de *Brainstorming* para gerar ideias para que a solução construída possa melhorar a experiência desses atores.
- 5- Traçar uma nova jornada desses atores, identificando de que forma a solução construída para resolver as causas-problemas dos achados da auditoria contribuiu para eliminar ou atenuar as dores, dificuldades e obstáculos dos beneficiários e dos implementadores da ação governamental auditada mapeados nas Jornadas originais.
- 6- A equipe deverá registrar (em Cartões de *insight*) os *insights* gerados ao longo desta dinâmica.

Pontos de atenção:

A nova jornada traçada é um importante produto da auditoria, tendo em vista demonstrar as melhorias a serem trazidas pela solução construída para resolver as causas-problemas dos achados da auditoria às jornadas de beneficiários e implementadores da ação governamental auditada quando essa for concretizada. Nesse sentido, poderá ser apresentada de forma a demonstrar o valor agregado do trabalho ao aprimoramento da ação governamental auditada.

Ferramenta 32: PROTOTIPAGEM GERAL

Objetivo: Quando uma ideia é gerada, ainda não está plenamente desenvolvida, necessitando ser detalhada para atender a todos os aspectos do problema que ela tenta resolver. Por essa razão, a elaboração de seu protótipo ainda é uma fase que demanda a criação de ideias complementares e, por essa razão, muita criatividade.

A prototipagem também permite tornar palpável a ideia gerada para que esta possa ser testada, receber *feedbacks* e ser aprimorada, repetindo esse processo quantas vezes forem necessárias (iteração) antes de sua implementação, evitando desperdícios de tempo e de recursos financeiros.

Tempo: ao final da fase de execução da auditoria, quando da construção das propostas de encaminhamento dos achados de auditoria – Duração da atividade: depende do tipo de recurso que for usado, aproximadamente de 30min a 1h

Recursos humanos: todos os integrantes da equipe de auditoria e outros participantes internos e/ou externos, quando for o caso.

Recursos materiais: computador (com acesso à internet), impressora, papel, papelão, fita durex, fita crepe, peças de Lego, post-its, canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas, etiquetas adesivas bolinhas, material de papelaria em geral, espetos para churrasco, palitos de picolé, câmera para foto/vídeo.

Passo a passo:

- 1- A partir da(s) ideia(s) selecionada(s), definir o tipo de protótipo que será construído e qual o objetivo dele, levando em consideração:
 - grau de fidelidade com a ideia original: os primeiros protótipos devem ser mais simples e baratos, para não gerarem apego e poderem ser descartados com mais facilidade e sem custos significativos. À medida que a ideia for sendo aprimorada, pode-se construir protótipos mais elaborados e próximos da realidade.
 - tempo disponível para a realização do teste: para avaliar o nível de complexidade do protótipo, já que alguns protótipos podem ser construídos em minutos e outros, como um cenário, podem demandar dias.
 - pessoas: alguns protótipos podem demandar um maior número de pessoas e habilidades específicas. Um protótipo que use encenação demandará maior número de pessoas para desempenhar os vários papéis.
 - recursos financeiros: existem opções bem simples e baratas, como um protótipo de papel e/ou papelão, e outras bem elaboradas e caras, como a construção de um cenário bem realista.
- 2- Elaborar um plano para a execução do protótipo, para:
 - escolher a melhor maneira de representar a ideia gerada;
 - otimizar o tempo disponível à execução do protótipo; e
 - possibilitar a divisão das tarefas entre os integrantes da equipe.

- 3- Todos os integrantes da equipe deverão ser envolvidos na construção do protótipo, para que possam continuar contribuindo para o detalhamento da ideia que ainda está sendo desenvolvida nesta fase.
- 4- A equipe deverá ter em mente as seguintes questões para melhor construir e analisar o protótipo:
 - Qual o problema (causa-raiz do achado de auditoria) a ideia retratada no protótipo tenta resolver?
 - O que a equipe quer saber? Existe ainda alguma dúvida na ideia ou alguma hipótese a ser verificada? (o protótipo pode ser usado para dirimir essas questões)
 - O que a equipe quer testar?
 - Existe alguma reação ou sensação possível de ser produzida nas pessoas pelo protótipo que a equipe deseja verificar?
 - O que a equipe deseja descobrir e que o protótipo pode ajuda-la nessa tarefa?
- 5- Ao final da construção do protótipo, a equipe deverá analisa-lo, com o intuito de identificar pontos que merecem aprimoramento e já fazer os ajustes necessários.
- 6- Depois de incorporar ao protótipo os aprimoramentos vislumbrados pela equipe, cabe apresentar sua nova versão a algumas pessoas escolhidas pela equipe que deverão indicar mais pontos de aprimoramento a ele.

Dica: Nesta fase é importante se ter em mente que o protótipo que está sendo desenvolvido ainda se encontra na zona de conforto da equipe.
- 7- Após analisar os pontos indicados e incorporá-los ao protótipo, a equipe deverá apresentar a nova versão às mesmas ou a outras pessoas para apresentarem outras oportunidades de melhoria ao protótipo ajustado.
- 8- A operação acima poderá ser repetida até que o protótipo e, conseqüentemente, a ideia gerada esteja suficientemente aprimorada e a equipe mais segura de que a solução resolve o problema para o qual foi criada, antes de submetê-la ao mundo real na fase de Teste.

Pontos de atenção:

Para essa fase interna de aprimoramento do protótipo, pode-se incluir alguns beneficiários e/ou implementadores da ação governamental auditada que se mostrarem mais propensos a contribuir no desenvolvimento da solução do problema.

Ferramenta 33: STORYBOARD

Objetivo: O *Storyboard* é uma ferramenta de prototipação cujo objetivo é representar graficamente as principais etapas e subetapas de uma ação ou ideia, por meio de uma série de desenhos em ordem cronológica, como num gibi. Os desenhos, por mais simples que sejam, auxiliam a visualização e o entendimento de toda a dinâmica da ação/ideia proposta. Posteriormente, o resultado do *Storyboard* pode ser apresentado em uma animação.

Tempo: ao final da fase de execução da auditoria, quando da construção das propostas de encaminhamento dos achados de auditoria – Duração da atividade: depende do número de ideias a serem representadas por meio da ferramenta, levando, em média, de 1 a 3 h por ideia.

Recursos humanos: todos os integrantes da equipe de auditoria e outros participantes externos, quando for o caso. Se a equipe preferir, o desenho pode ser feito por um só de seus integrantes.

Recursos materiais: papel de bobina ou folhas de bloco de *flipchart*, fita durex, fita crepe, canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas e outros materiais para desenho, ou, até mesmo, softwares gráficos, como Photoshop e Illustrator.

Passo a passo:

- 1- Tendo como ponto de partida a ideia selecionada, definir o desenvolvimento resumido dessa ideia, ou seja, suas principais etapas e subetapas.
- 2- Pensar na melhor estratégia para retratar essas etapas e subetapas da ideia, de forma que fique de fácil entendimento para qualquer pessoa que queira conhecê-la e interagir com ela.
- 3- Desenhar as etapas e subetapas da ideia em ordem cronológica, valorizando as principais características da solução, se possível, em 8 a 10 quadros.

Pontos de atenção:

Não é preciso ser um exímio desenhista para fazer um *Storyboard*. Formas básicas (pontos, linhas curvas e retas, círculos, triângulos, quadrados, retângulos, setas) e bonecos de palito são suficientes para retratar bem uma ideia.

Ferramenta 34: PITCH DE PROTÓTIPO

Objetivo: A ferramenta tem por objetivo apresentar o protótipo, de forma clara, objetiva e rápida, aos participantes das sessões de teste do protótipo, para que seja possível colher *feedbacks* pertinentes para os aspectos mais relevantes da solução desenvolvida.

Tempo: ao final da fase de execução da auditoria, quando da construção das propostas de encaminhamento dos achados de auditoria – Duração: Preparação – 20min (para definir o roteiro da apresentação e organizar os recursos a serem utilizados); Execução – 5 a 10min (para a apresentação da ideia construída); *Feedbacks* – 5 a 10min.

Recursos humanos: todos os integrantes da equipe de auditoria, Supervisor, Secretário da unidade técnica responsável pelo trabalho, representante(s) da Secretaria-Geral de Controle Externo se necessário, representante(s) do Gabinete do Ministro-Relator e demandante da auditoria, quando for o caso, e outros atores internos e externos.

Recursos materiais: protótipo construído para representar o conceito da ideia formulada e demais recursos necessários para a apresentação (ex: computador, acesso à internet, papel de bobina ou folhas de bloco de *flipchart*, fita durex, fita crepe, post-its coloridos, canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas e outros), celular ou câmera para gravar a apresentação.

Passo a passo:

- 1- O grupo que houver formulado a ideia para resolver a causa-raiz de um achado de auditoria e construído seu protótipo deverá discutir quais são os pontos relevantes desse protótipo que deverão ser apresentados à audiência, atentando para argumentos e palavras-chave, de forma a elaborar um roteiro para a apresentação, que responda às seguintes perguntas:
 - Qual é o contexto do problema (causa-raiz do achado de auditoria)?
 - Qual é o problema (causa-raiz do achado de auditoria) que a ideia/protótipo está tentando resolver? (Pode-se ilustrar o problema contando uma história sobre alguém/Persona que é impactada por ele)
 - Por que o problema (causa-raiz do achado de auditoria) precisa de solução?
 - Qual é a solução que está sendo proposta? (Falar sobre os aspectos principais)

- Por que a solução é boa? (Pode-se apresentar de que forma a solução impacta a experiência de beneficiários e/ou implementadores da ação governamental auditada)
Dica: Como inspiração para a elaboração do *Pitch*, a equipe poderá assistir o vídeo “Elevator Pitch” (link: <https://www.youtube.com/watch?v=h3VUXtm8FVg>).
- 2- Durante a discussão sobre esses itens, o grupo deverá escrever suas opiniões em post-its, agrupá-los por afinidade, priorizá-los e os ordenar, de forma a elaborar um roteiro de apresentação objetivo e claro.
- 3- O grupo deverá eleger um ou mais representantes para fazer a apresentação (*pitch*). No caso de escolher mais de um representante, é necessário estabelecer o papel de cada um durante a apresentação (um seria o narrador e os outros encenariam algum aspecto da ideia construída, por exemplo).
- 4- O(s) representante(s) responsável(is) pelo *pitch* deverá ensaiar a apresentação e o restante do grupo deverá assisti-lo para fazer ajustes necessários e aprimoramento do *pitch*, atentando para o tempo destinado.
- 5- Apresentar para a audiência o *pitch* sobre o protótipo da ideia gerada.
- 6- Após o *pitch* a audiência deverá dar *feedbacks* sobre o protótipo, escrevendo em post-its: o que gostou da ideia, o que não entendeu sobre a ideia e o que propõe para aprimorar a ideia apresentada.
- 7- O grupo deverá processar todos os *feedbacks* recebidos sobre o protótipo, incorporando a ele os que fizerem sentido, de modo a aprimorar ou mesmo reformular a ideia representada pelo protótipo.
- 8- Após a incorporação dos *feedbacks* recebidos ao protótipo, o grupo deverá elaborar um novo *pitch* para nova apresentação à audiência e coleta de mais *feedbacks*.

Pontos de atenção:

As rodadas de *pitch* de ideias são oportunidades para que outras pessoas externas à equipe de auditoria possam ser envolvidas no aprimoramento das soluções apresentadas para resolver a causa-raiz dos achados do trabalho, criando, assim, um sentimento de pertencimento em relação ao resultado que será alcançado.

Ferramenta 35: FEEDBACK

Objetivo: Esta ferramenta permite captar percepções e opiniões das pessoas a respeito de algum produto ou protótipo da ideia gerada para solucionar a causa-raiz dos achados de auditoria, no intuito de aprimorar tal produto ou protótipo de ideia antes de sua implementação.

Tempos: especificamente ao final da fase de execução da auditoria, quando da construção das propostas de encaminhamento dos achados de auditoria, ou em qualquer outro momento do trabalho em que se queira aprimorar produtos ou ideias geradas – Duração: Apresentação *template* e objeto do *feedback* (protótipo da ideia/produto) – 15min; *Feedbacks* – 10min

Recursos humanos: todos os integrantes da equipe de auditoria, Supervisor e outros participantes internos e/ou externos, quando for o caso.

Recursos materiais: *template* impresso (formato A3), fita durex, fita crepe, post-its, canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas, etiquetas adesivas bolinhas.

Passo a passo:

- 1- Receber os participantes para a sessão de *feedback*, solicitando que escrevam seus *feedbacks* (um post-it para cada percepção e opinião), com as canetas-marcador

disponibilizadas, durante a apresentação do protótipo, para que não se esqueçam de suas contribuições em relação aos diversos aspectos da ideia por ele representada.

- 2- Apresentar aos participantes os campos do *template* de *feedbacks*:
 - Pontos positivos (o que achou de bom no protótipo da ideia/produto, o que acha que funciona, vantagens)
 - Pontos negativos (o que achou de ruim no protótipo da ideia/produto, o que acha que não funciona, desvantagens)
 - Dúvidas (o que não entendeu ou não ficou claro a respeito do protótipo da ideia/produto ou de seus resultados)
 - Ideias (alguma ideia que teve para aprimorar o produto/protótipo da ideia)
- 3- Em seguida deverá ser apresentado aos participantes o protótipo da ideia/produto (ver ferramenta “*Pitch* do protótipo) sobre o qual se deseja coletar *feedbacks*.
- 4- Fornecer tempo aos participantes para finalizarem o registro de seus *feedbacks* em relação ao protótipo e colarem os post-its nos devidos campos do *template*.
- 5- Após a sessão de *feedbacks*, a equipe deverá ler todos os *feedbacks* colados nos 4 campos, agrupando-os por afinidade (ver ferramenta “*Clusterização*”), e considerar cada um deles com a mente aberta e não apegada à ideia original. A equipe deve encarar os *feedbacks* como oportunidades para tornar sua ideia ainda melhor, priorizando (com etiquetas de bolinha adesivas) os grupos de percepções e opiniões que são pertinentes e, por isso, serão utilizados para aprimorar o protótipo da ideia/produto.
Dica: A equipe deve considerar todos os *feedbacks*, mas não é obrigada a adotar todos eles. É necessário verificar quais fazem sentido.

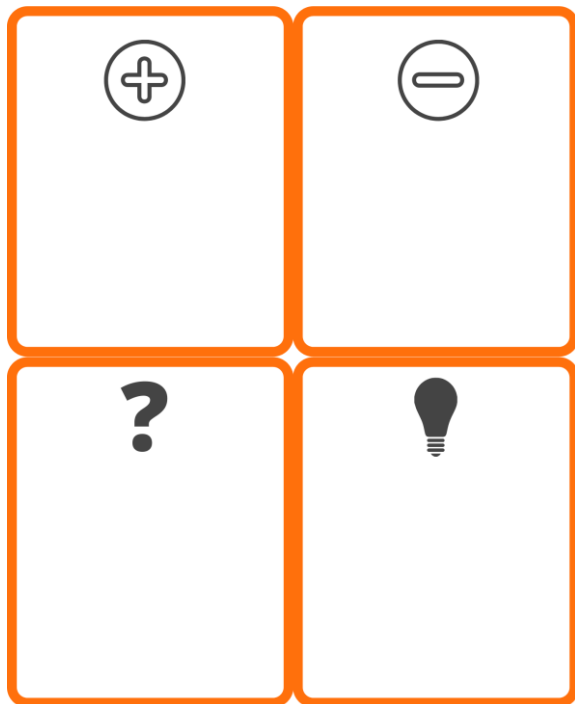
Pontos de atenção:

Para sessões de *feedbacks* é importante saber dar e recebê-los. Ao dar *feedbacks*, as pessoas deverão fazer críticas construtivas, evitando palavras negativas, ser sinceras, mas ao mesmo tempo educadas, e, se possível, construir em cima da ideia analisada, oferecendo meios de aperfeiçoá-la. Ao receber *feedbacks*, as pessoas deverão ouvir/ler cada um com atenção com a mente aberta, não defender a ideia para a qual os *feedbacks* foram dirigidos, tentando entender ao máximo onde está o erro ou o que deflagrou aqueles *feedbacks*.

Outra forma de dar *feedbacks* é falar o que gostou da ideia e o que gostaria que a ideia tivesse de características ou o que gostaria de entender melhor sobre aquela ideia. Desse modo, o *template* da ferramenta seria formato por 2 colunas: “Gostei” e “Gostaria”.

A ferramenta também pode ser utilizada para momentos de integração da equipe e de dissolução de conflitos que porventura surjam ao longo do trabalho.

FEEDBACKS



Ferramenta 36: ROADMAP OU PLANO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO

Objetivo: Para que a solução gerada seja implementada no mundo real, é importante elaborar um plano de ação e um cronograma, de modo a não esquecer de providências relevantes a serem tomadas e poder agir antecipadamente para sua realização. Na elaboração desse plano, deverão ser engajados os atores envolvidos na questão, definindo a responsabilidade pelas ações e os respectivos prazos de execução. Três perguntas deverão ser respondidas nesse plano de ação:

- O que será feito?
- Quem será o responsável?
- Quando a ação será executada?

Tempo: após o final da auditoria, quando a solução gerada para resolver a causa-raiz dos achados de auditoria já estiver desenvolvida e aprimorada para ser implementada para um pequeno grupo de pessoas – Duração: 1 a 3h, a depender da complexidade da solução.

Recursos humanos: gestores responsáveis pela implementação da sugestão gerada para resolver a causa-raiz dos achados de auditoria e outros participantes internos e externos, se for o caso.

Recursos materiais: papel de bobina ou folhas de bloco de *flipchart*, fita durex, fita crepe, post-its coloridos grandes (tamanhos 76x102mm ou 76x76mm) e pequenos (47,6x47,6mm), canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas, etiquetas adesivas bolinhas, calendário do período impresso

Passo a passo:

- 1- Primeiramente, traçar uma linha do tempo num papel extenso ou no chão e localizar o objetivo a ser alcançado (no caso, a implementação da solução gerada) na extremidade direita dessa linha, enquanto o dia atual estará na extremidade esquerda.

- 2- Fazer um *Brainstorming* sobre as macro-etapas ou os marcos da implementação da solução gerada, escrevendo-as em post-its grandes (ou de uma cor pré-determinada), e definir qual a periodicidade de tempo que será usada para detalhar as ações, que poderá ser de 15 em 15 dias, 10 em 10 dias, 7 em 7 dias, dependendo do nível de detalhamento necessário.
Dica: Exemplo de marcos ou macro-etapas: lançamento, conclusão do desenvolvimento técnico, plano de comunicação para divulgação da ação.
- 3- Posicionar espaçadamente os post-its contendo as macro-etapas na linha do tempo em ordem cronológica de execução.
- 4- Dividir os participantes em pequenos grupos e atribuir a cada um desses grupos a responsabilidade pelo detalhamento de uma macro-etapa (ou sequência de macro-etapas, dependendo do número de participantes e de macro-etapas).
Dica: Caso novas macro-etapas sejam identificadas posteriormente, atribuí-las ao grupo que esteja tratando da anterior ou da posterior a elas.
- 5- Para detalhar cada uma das macro-etapas atribuídas ao grupo, os integrantes do grupo deverão se imaginar na data em que aquela macro-etapa estiver sendo implementada, e ir andando para trás na periodicidade estipulada (de 15 em 15, 10 em 10, 7 em 7 dias etc) até chegar a data atual, refletindo sobre as seguintes perguntas em cada um dos momentos:
 - Contexto: O que está acontecendo neste momento?
 - Recursos: Quais são os recursos que teremos e que precisaremos que estejam disponíveis neste dia?
 - Evidências: Quais são os fatos que indicam que chegamos neste ponto da trajetória?
 - Detalhamento: Quais ações necessitam ser executadas no período (de 15 em 15, 10 em 10, 7 em 7 dias etc) que antecede esta macro-etapa?
 Dica: Para que a trajetória a ser percorrida seja pensada de forma mais realística possível, sugere-se traçar a linha do tempo no chão, fazendo com que as pessoas assumam as posições, conseguindo, assim, sentir com mais fidedignidade o que estará ocorrendo em cada momento e podendo refletir melhor sobre as perguntas.
- 6- Anotar em post-its as respostas às perguntas acima e colar em ordem cronológica no período explorado e partir para o período anterior (andando para trás), até o dia atual.
- 7- Quando todos os grupos finalizarem o detalhamento de suas macro-etapas, consolidar a linha do tempo, alocando todos os post-its escritos por cada grupo para cada macro-etapa na linha do tempo global (da data de implementação da solução até o dia atual).
- 8- Debater em grupo o resultado da linha do tempo global e fazer os devidos ajustes reposicionando ações dentro dos períodos sempre que necessário.
- 9- Definir quais atores deverão ser responsáveis por quais ações.
Dica: O Mapa de atores elaborado no início dos trabalhos poderá ser muito útil neste momento, de forma a considerar todos os atores envolvidos, assim como suas responsabilidades e interesses.
- 10- Definir um roteiro sobre tópicos a serem observados após a implementação da solução, de modo a verificar se ela atende ao objetivo pretendido.

Pontos de atenção:

Integrantes da equipe de implementação da solução deverão assumir outras atribuições, tais como: gerenciamento de prazos, atualização do cronograma, interlocução com outros atores etc.

Poderão ser utilizados outros materiais para evidenciar as macro-etapas/marcos da implementação da solução, tais como copinhos de plástico.

Road Map

CONTEXTO: O que estará acontecendo?

RECURSOS: Quais recursos irá precisar e terá disponível nesse dia? O que ainda falta fazer?

EVIDÊNCIAS: Como vc vai saber que estará aí?



Ferramenta 37: TESTES DO PROTÓTIPO

Objetivo: A ferramenta intenciona submeter o protótipo já aprimorado na fase interna de prototipação (no âmbito da equipe: ver ferramenta “Prototipagem geral”) à análise de atores externos à equipe, de modo a colher suas percepções e *feedbacks* a respeito do protótipo e, conseqüentemente, da ideia por ele representada, para seu aprimoramento antes de sua implementação. Chama-se de iteração esse vai e volta compreendido pela apresentação do protótipo, coleta de *feedbacks* sobre ele, aprimoramento do protótipo e nova apresentação da versão aprimorada do protótipo para colher mais *feedbacks* e poder aperfeiçoá-lo ainda mais.

Tempo: ao final da fase de execução da auditoria, quando da construção das propostas de encaminhamento dos achados de auditoria – Duração: Preparação – 40min (para preparar a apresentação do protótipo, organizar os recursos a serem utilizados e ensaiar a apresentação: ver ferramenta “Pitch do protótipo”); Execução – 5 a 10min (para a apresentação da ideia construída); *Feedbacks* – 5 a 10min.

Recursos humanos: todos os integrantes da equipe de auditoria, Supervisor, Secretário da unidade técnica responsável pelo trabalho, representante(s) da Secretaria-Geral de Controle Externo se necessário, representante(s) do Gabinete do Ministro-Relator e demandante da auditoria, quando for o caso.

Recursos materiais: protótipo, materiais necessários à apresentação do protótipo, *template* para coleta dos *feedbacks* impresso ou folha de bloco de *flipchart*, fita durex, fita crepe, post-its coloridos, canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas, etiquetas adesivas bolinhas.

Passo a passo:

Antes:

- 1- Escolher as pessoas que participarão do teste do protótipo, de modo a garantir a diversidade de perfis e pontos de vista, convidando para essa sessão representantes dos

grupos de atores principais mapeados no início do trabalho e, principalmente, beneficiários e implementadores da ação governamental auditada.

Dica: Poderá ser realizada mais de uma sessão de teste do protótipo, de modo a ampliar a coleta de *feedbacks* por meio da participação de um maior número de pessoas.

- 2- Preparar a apresentação do protótipo (ver ferramenta “*Pitch* do protótipo”), organizar os recursos a serem utilizados nesse momento, inclusive o *template* para coleta dos *feedbacks*, e ensaiar a apresentação.
- 3- A equipe deverá ter em mente as seguintes questões para melhor conduzir as sessões de teste do protótipo:
 - Qual o problema (causa-raiz do achado de auditoria) a ideia retratada no protótipo tenta resolver?
 - O que a equipe quer saber? Existe ainda alguma dúvida na ideia ou alguma hipótese a ser verificada? (o protótipo pode ser usado para dirimir essas questões)
 - O que a equipe quer testar?
 - Existe alguma reação ou sensação possível de ser produzida nas pessoas pelo protótipo que a equipe deseja verificar?
 - O que a equipe deseja descobrir e que o protótipo pode ajudá-la nessa tarefa?

Durante:

- 4- Receber os convidados para a sessão de teste do protótipo, fornecendo a eles post-its e canetas-marcador para o registro de seus *feedbacks*, de acordo com os seguintes campos do *template* da ferramenta *Feedback*:
 - Pontos positivos (o que achou de bom no protótipo, o que acha que funciona, vantagens)
 - Pontos negativos (o que achou de ruim no protótipo, o que acha que não funciona, desvantagens)
 - Dúvidas (o que não entendeu ou não ficou claro a respeito do protótipo)
 - Ideias (alguma ideia que teve para aprimorar o protótipo)
- 5- Solicitar que os convidados escrevam seus *feedbacks* (um post-it para cada uma das percepções e opiniões) enquanto é realizada a apresentação do protótipo, para que não se esqueçam de suas contribuições em relação aos diversos aspectos da ideia por ele representada.
- 6- Fazer a apresentação do protótipo (“*pitch*”).
- 7- Dar tempo adicional aos convidados para finalizarem o registro de seus *feedbacks* em relação ao protótipo e para que os colem nos devidos campos do *template* de *feedback*.

Após:

- 8- A equipe deverá ler todos os *feedbacks* oferecidos ao protótipo, agrupá-los (ver ferramenta “*Clusterização*”), analisá-los e selecionar os que são pertinentes e que, portanto, deverão ser utilizados para aperfeiçoar o protótipo.

Dica: A equipe deve considerar os *feedbacks*, mas não é obrigada a adotar todos eles, somente os que fizerem sentido.
- 9- O protótipo aperfeiçoado deve ser objeto de uma nova rodada de teste para obtenção de outros *feedbacks* (iteração) até que a solução por ele retratado esteja aprimorada o suficiente para que possa ser implementada.

Pontos de atenção:

O protótipo pode ser dividido para ser testado em partes e para que a equipe tenha como coletar *feedbacks* específicos em relação às partes testadas, que podem ser pontos críticos do protótipo/ideia.

As sessões de teste do protótipo podem ser realizadas com alguns atores relevantes de forma individual, para que se possa coletar *feedbacks* mais qualificados. Nessas sessões recomenda-se solicitar a essas pessoas que “pensem alto”, ou seja, que falem o que estiverem pensando ao lidarem com o protótipo, externando suas percepções em relação a ele e à sua experiência ao manuseá-lo.

Ferramenta 38: TESTE CONTEXTUAL

Objetivo: O teste decisivo de uma ideia se dá quando ela é lançada no mundo real, dentro do contexto para o qual foi pensada e submetida às pessoas impactadas pelo problema que a ideia pretende resolver. O teste contextual também permite o surgimento de situações e interferências imprevistas, o que provavelmente não aconteceria dentro de ambientes de testes controlados, que poderão afetar a solução gerada, demandando ajustes a ela.

Tempo: após o final da auditoria, quando a ideia gerada para resolver a causa-raiz dos achados de auditoria for implementada para um pequeno grupo de pessoas – Duração: a ser determinada.

Recursos humanos: integrantes da equipe de auditoria e responsáveis pela implementação da ideia gerada para resolver a causa-raiz dos achados de auditoria.

Recursos materiais: *template* impresso (formato A3), fita durex, fita crepe, post-its, canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas, etiquetas adesivas bolinhas.

Passo a passo:

- 1- Identificar as pessoas que deverão participar do teste.
- 2- Identificar e, se necessário, reservar o local onde o teste será conduzido.
- 3- Definir o que será possível verificar por meio do teste e estruturar as questões.
- 4- Elaborar o roteiro do teste, de modo a guiar os participantes durante as atividades.
- 5- Fazer ajustes no protótipo a ser utilizado no teste.
- 6- Conduzir o teste.
- 7- Registrar tudo o que ocorrer durante o teste, anotando as principais informações coletadas e os *insights* gerados, mas também fotografando e, se possível, gravando e/ou filmando.
- 8- Após o teste, o grupo responsável deverá processar as informações coletadas e os *insights* gerados, que serão utilizados para aprimorar o protótipo/ideia.
- 9- Pode-se fazer outros testes até que a ideia esteja o mais aprimorado possível para a sua implementação em larga escala.

Pontos de atenção:

Para possibilitar esse teste em ambiente real, idealmente o protótipo da ideia deverá ter um nível de fidelidade alto o bastante para engajar os participantes na experiência da solução proposta.

Templates

Template 1: SOBRE A AUDITORIA

Objetivo: À primeira vista a proposta do *template* pode parecer trivial, mas, em trabalhos de auditoria, é muito importante que informações sobre o trabalho fiquem disponíveis à equipe durante todo o tempo para que possam se reportar a elas quando necessário. Além disso, o *template* ajuda a equipe a construir uma visão compartilhada sobre a auditoria.

Tempo: no início do trabalho, de preferência, na primeira reunião que deflagra a fase de imersão no planejamento da auditoria (“*Kick off*”) – Duração: 10 min

Recursos humanos: integrantes da equipe principal.

Recursos materiais: *template* impresso (formato A3), fita durex, fita crepe, post-its coloridos, canetas-marcador para CD.

Passo a passo:

- 1- A partir do documento autorizativo do trabalho, o Coordenador ou qualquer outro membro da equipe de auditoria deverá extrair as seguintes informações:
 - Tipo (Portaria de fiscalização, Acórdão), número e data do documento que autorizou o trabalho
 - Objetivo do trabalho
 - Ministro-Relator
 - Prazo previsto para a auditoria e suas etapas
- 2- Escrever essas informações em post-its e afixá-los nos respectivos campos do *template* já colado na parede.
- 3- Afixar o *template* com o resultado da atividade na parede da sala da auditoria.

Ponto de atenção:

Caso surjam novas informações em relação ao trabalho ou essas sejam alteradas, o *template* deverá ser atualizado.

Sobre a auditoria

Documento autorizativo do trabalho Tipo: Número: Data:	Objetivo do trabalho:
Ministro-relator:	Prazos por fases Planejamento: Execução: Relatório:

Template 2: CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

Objetivo: Um dos desafios na consecução de uma auditoria é a entrega de bons produtos dentro do prazo estipulado, tendo em vista que atrasos podem afetar drasticamente seus resultados e a oportunidade do trabalho. Nesse sentido, a gestão do tempo configura-se uma importante atividade a ser monitorada durante toda a auditoria e, por essa razão, é imprescindível que todos os integrantes da equipe possam sempre visualizar a evolução do trabalho em relação ao tempo pactuado para tanto. Sugere-se, portanto, a adoção de um *template* com o cronograma de execução disposto de maneira visual, detalhando as etapas, subetapas e tarefas ao longo do tempo.

Tempo: no início da auditoria (prazos estipulados no documento autorizativo do trabalho), após a delimitação do escopo, caso seja necessário repactuar prazos, e durante todo o trabalho, na medida em que forem sendo definidas as tarefas a serem realizadas.

Recursos humanos: todos os integrantes da equipe de auditoria

Recursos materiais: papel de bobina ou folha de bloco de *flipchart*, fita durex, fita crepe, post-its coloridos de vários tamanhos, canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas.

Passo a passo:

- 1- Em um pedaço de papel de bobina ou numa folha de *flipchart* no sentido horizontal, desenhar uma linha (tal qual explicado na ferramenta “Linha do Tempo”) para cada etapa da auditoria: Planejamento, Execução e Relatório.
- 2- Escrever post-its com os prazos definidos para cada uma das etapas da auditoria e colá-los acima da linha, ao final da linha destinada a cada etapa.
- 3- Escrever post-its com as tarefas a serem realizadas durante as etapas da auditoria (1 post-it para cada tarefa) e colá-los abaixo da linha, de acordo com a ordem cronológica de sua execução.
- 4- Revisar constantemente esse *template*, de modo a:
 - marcar as atividades que já tiverem sido concluídas ou movê-las para um espaço identificado para as atividades já concluídas;
 - acrescentar outras atividades;
 - reposicionar as atividades para as quais ocorreram alterações de prazo e/ou de ordem de execução (por isso é necessário).
- 5- Afixar o *template* com o resultado da atividade na parede da sala da auditoria.

Pontos de atenção:

Pode-se adotar post-its de cores diferentes para cada etapa do trabalho, de modo a facilitar a visualização das atividades correspondentes às diferentes etapas.

Para que seja possível fazer o controle das tarefas, é necessário que, para cada uma delas, seja escrito um post-it, permitindo, assim, que seja possível movê-los de um lugar para outro, caso o prazo de execução dessas tarefas seja revisto.

Template 3: COMPETÊNCIAS

Objetivo: Tendo em vista os trabalhos de auditoria lidarem com problemas complexos que requerem diferentes competências para sua análise, é importante que, logo no início do trabalho, se faça um levantamento das competências requeridas e das já presentes na equipe. Isso porque, caso a equipe não possua determinadas competência imprescindíveis ao bom resultado do trabalho, será preciso obtê-las.

Tempo: no início da auditoria, após a definição do escopo do trabalho – duração: 30 min.

Recursos humanos: todos os integrantes da equipe principal de auditoria.

Recursos materiais: *template* impresso (formato A3) ou folha de bloco de *flipchart*, fita durex, fita crepe, post-its, canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas, etiquetas adesivas bolinhas.

Passo a passo:

- 1- Com base no escopo definido para a auditoria, a equipe deverá debater sobre quais competências são demandadas para um bom resultado do trabalho, escrevendo cada competência em um post-it, de modo a permitir sua mobilidade, e colando-as no campo “Competências requeridas”.
- 2- Cada integrante da auditoria deverá escrever as competências que possui (cada uma em um post-it) e colar esses post-its no campo “Competências da equipe”.
- 3- A equipe deverá organizar os post-its, de modo a verificar se todas as competências requeridas pelo trabalho estão sendo supridas pelos componentes do grupo.
- 4- Caso existam competências requeridas pelo trabalho que estejam fora do conjunto de competências dos integrantes, a equipe deverá votar naquelas que, de fato, são imprescindíveis ao sucesso da auditoria e, na sequência, transpô-las para o campo “Competências a serem obtidas”. Para a votação, deverão ser distribuídas etiquetas adesivas bolinhas (2 ou mais, dependendo do número de competências identificadas) para cada integrante colar nos post-its que contenham as competências mais relevantes segundo seu entendimento;
- 5- Por último, a equipe deverá pensar de que forma poderia ser viabilizada a obtenção de tais competências imprescindíveis ao trabalho, a exemplo de:
 - convite a outras pessoas (internas à instituição ou especialistas externos) que tenham as competências pretendidas para integrar a equipe ou para atuar em momentos específicos do trabalho ou para prestar mentoria ao longo da auditoria;
 - solicitação de ações de capacitação à escola da instituição ou a outra escola de governo, verificando o prazo para o oferecimento das ações, de modo a atender as necessidades do trabalho;
 - busca de cursos em plataformas online (Coursera, EDX, Udemy etc).
- 6- Afixar o *template* com o resultado da atividade na parede da sala da auditoria.

Pontos de atenção:

Se não for viável obter os recursos para o desenvolvimento das competências faltantes, talvez seja o caso de rever o escopo do trabalho e realinhá-lo com as instâncias superiores, informando-lhes sobre o fator limitante que suscita a revisão.

Competências requeridas	Competências da equipe	Competências a serem obtidas

Template 4: EQUIPE DE AUDITORIA

Objetivo: De modo a poder acionar corretamente os diferentes integrantes da equipe de auditoria durante o trabalho, é necessário identifica-los segundo o subgrupo a que pertencem e função que exercem.

Equipe de liderança: informada

O que faz: É responsável pelas decisões finais. Deve ser mantida sempre informada sobre o desenvolvimento do projeto e pode contribuir com suas ideias. Está envolvida no resultado e apoia o trabalho da equipe em toda a organização.

Funções-chave no projeto: tomar decisões e dar cobertura à equipe principal.

Nas auditorias, a equipe de liderança é composta pelo Secretário da unidade técnica responsável pelo trabalho, por assessores do Gabinete do Ministro-Relator responsável pela clientela ou pela auditoria e, quando for o caso, pelo demandante do trabalho.

Equipe ampliada: engajada

O que faz: Composta por pessoas tipicamente identificadas como especialistas no objeto da auditoria, que podem vir da gestão pública e de outros meios, como a academia. Contribui para o desafio com seus conhecimentos e com sua experiência.

Funções-chave no projeto: Proporciona conhecimento e experiência sobre o assunto. Pode atuar também na revisão do trabalho da equipe principal.

Nas auditorias, a equipe ampliada é composta pelos gestores públicos, tanto do órgão/entidade auditada quanto outros que de alguma forma se relacionam com o objeto do trabalho, e por especialistas no assunto internos ou externos.

Equipe principal: ativamente envolvida

O que faz: A equipe principal é a alma do projeto. Detém o plano do trabalho e garante que ele permaneça no trilho. O Coordenador do projeto administra a equipe principal e mantém a ligação com a equipe ampliada e a equipe de liderança.

Funções-chave no projeto: Equipe responsável pelo planejamento, pela execução e pelos resultados do projeto. Ao tratar com colaboradores, responsável por mediar conversas e contribuições.

Nas auditorias, a equipe principal é formada principalmente pelos integrantes e pelo Coordenador, mas também pelo Supervisor, que acompanhará rotineiramente o trabalho.

Tempo: no início do trabalho, de preferência, na primeira reunião que deflagra a fase de imersão no planejamento da auditoria (“*Kick off*”) – Duração: 20 min

Recursos humanos: integrantes da equipe principal (membros, Coordenador e Supervisor).

Recursos materiais: *template* impresso (formato A3), fita durex, fita crepe, post-its coloridos, canetas-marcador para CD.

Passo a passo:

1- Com base nas características dos subgrupos que compõem a equipe de auditoria, os membros deverão, em conjunto, debater e identificar os integrantes de cada um desses subgrupos.

Dica: Na identificação de integrantes do subgrupo “Equipe ampliada”, cabe verificar a possível inclusão de representantes dos seguintes órgãos: Ministérios auditados e entidades pertencentes a sua estrutura, Congresso Nacional (Assessores, Comissões e Câmaras temáticas), Controle interno (CGU), Advocacia Geral da União (AGU), Ministério Público (Procuradores e Câmaras temáticas), Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Universidades, ONGs, quando for o caso.

2- Colar os post-its nos respectivos campos do *template*.

3- Afixar o *template* com o resultado da atividade na parede da sala da auditoria.

Pontos de atenção:

Após a utilização da ferramenta “Mapa de atores”, visitar o campo do *template* sobre a “Equipe ampliada”, para verificar se caberia acrescentar mais alguns atores neste subgrupo da equipe de auditoria.

EQUIPE DE LIDERANÇA: informada

Responsável pelas decisões finais. Deve ser mantida sempre informada sobre o desenvolvimento do projeto e pode contribuir com suas ideias. Está envolvida no resultado e apoia o trabalho da equipe em toda a organização.
Funções-chave no projeto: tomar decisões e dar cobertura à equipe principal.

EQUIPE AMPLIADA: engajada

Composta por pessoas tipicamente identificadas como especialistas no objeto da auditoria, que podem vir da gestão pública e de outros meios, como a academia. Contribui para o desafio com seus conhecimentos e com sua experiência.
Funções-chave no projeto: Proporciona conhecimento e experiência sobre o assunto. Pode atuar também na revisão do trabalho da equipe principal.

EQUIPE PRINCIPAL: ativamente envolvida

A equipe principal é a alma do projeto. Detém o plano do trabalho e garante que ele permaneça no trilho. O Coordenador do projeto administra a equipe principal e mantém a ligação com a equipe ampliada e a equipe de liderança.
Funções-chave no projeto: Equipe responsável pelo planejamento, pela execução e pelos resultados do projeto. Ao tratar com colaboradores, responsável por mediar conversas e contribuições.

Template 5: ESCOPO/NÃO ESCOPO

Objetivo: A atividade de delimitar o escopo da auditoria é fundamental para que não haja mal-entendidos em relação aos tópicos que serão abrangidos pelo trabalho. Até porque, dependendo do que venha a ser definido, poderá ser necessário fazer ajustes no prazo e, até, no tamanho da equipe. É um momento de tomada de decisões e, por isso, demanda a participação também da equipe de liderança.

Tempo: no início do trabalho, de preferência, na primeira reunião que deflagra a fase de imersão no planejamento da auditoria – Duração: 20 a 30min

Recursos humanos: integrantes da equipe principal (membros, Coordenador e Supervisor) e de liderança (Secretário da unidade técnica responsável, Gabinete do Ministro-Relator e demandante do trabalho, quando for o caso).

Recursos materiais: *template* impresso (formato A3), fita durex, fita crepe, post-its coloridos, canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas, etiquetas adesivas bolinhas.

Passo a passo:

- 1- Cada participante, com base no objetivo da auditoria, individualmente e em silêncio (ver 1ª etapa da ferramenta *Brainwriting*), deverá escrever em post-its (usando canetas-marcador):
 - o que acha que o trabalho deve se propor a abranger: colar no campo “Escopo” do *template*; e
 - o que não deverá ser abrangido pelo trabalho: colar no campo “Não-escopo” do *template*.
- 2- Os participantes deverão ler as contribuições para cada campo e debater sobre elas, eliminando as repetidas, agrupando as semelhantes e acrescentando outras que porventura surgirem no decorrer dessa atividade.
- 3- Em seguida, deverão fazer a priorização dos itens mais relevantes a serem abrangidos pela auditoria com vistas ao resultado esperado, podendo ser votados preferencialmente os que estão no campo “Escopo”, mas os do campo “Não-escopo” também poderão ser considerados. Para isso, distribuir aos participantes etiquetas adesivas bolinhas (3 ou mais, de acordo com o número de itens que foram produzidos).
Obs: Caso algum item do campo “Não-escopo” tenha sido priorizado, deverá ser transposto para o campo “Escopo” ao final da atividade.
- 4- Em seguida, analisar os itens priorizados, que formam, então, o escopo da auditoria, para verificar de que forma impactam o trabalho e se há necessidade de repactuar, se possível, o prazo inicialmente previsto, o tamanho da equipe ou, até mesmo, a abrangência da auditoria.
- 5- Afixar o *template* com o resultado da atividade na parede da sala da auditoria.

Ponto de atenção:

A delimitação do escopo de uma auditoria é fundamental para o seu sucesso. No começo do trabalho, a equipe pode ter a tendência de achar que a ampliação do escopo fará com que o ele seja mais rico e relevante. Contudo, é importante se ter cautela com escopos muito amplos, pois, se não houver tempo suficiente para abarcar todos os tópicos escolhidos, a equipe corre o risco de não apresentar o trabalho no prazo ou de a auditoria perder qualidade por apresentar conclusões pouco significativas.

Escopo	Não-escopo

Template 6: EXPECTATIVAS E TEMORES

Objetivo: Para evitar surpresas pela ocorrência de riscos não previstos pela equipe e insatisfação diante dos resultados da auditoria não condizentes com as expectativas existentes e não claramente comunicadas, este momento de reflexão e alinhamentos é extremamente importante. O objetivo deste *template* é facilitar a discussão da equipe a respeito das expectativas sobre os resultados do trabalho e mapear riscos e ameaças ao trabalho, identificando providências que poderão ser tomadas a tempo para mitigá-los ou minimizar seus impactos.

Tempo: no início do trabalho, de preferência, na primeira reunião que deflagra a fase de imersão no planejamento da auditoria (*“Kick off”*) – Duração: 20 min

Recursos humanos: integrantes da equipe principal (membros, Coordenador e Supervisor) e de liderança (Secretário da unidade técnica responsável, Gabinete do Ministro-Relator e demandante do trabalho, quando for o caso).

Recursos materiais: *template* impresso (formato A3), fita durex, fita crepe, post-its coloridos, canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas, etiquetas adesivas bolinhas.

Passo a passo:

- 1- Cada participante, com base no objetivo e no escopo da auditoria, deverá escrever em post-its (usando canetas-marcador) quais são seus:
 - expectativas: o que espera como resultado e impacto do trabalho

- temores: quais riscos e ameaças ao trabalho pode vislumbrar
- 2- Colar os post-its nos respectivos campos do *template*.
 - 3- Todos deverão ler as contribuições para cada campo e debater sobre elas, eliminando as repetidas, agrupando as semelhantes (traçando uma linha em volta do grupo e atribuindo a ele um nome - “Clusterização”) e acrescentando outras que porventura surgirem no decorrer dessa atividade.
 - 4- Em seguida, deverão fazer a priorização dos itens mais relevantes, utilizando etiquetas adesivas de bolinha (3 ou mais, de acordo com o número de itens a serem escolhidos) para a votação.
 - 5- Depois, deverão analisar os itens priorizados, para verificar de que forma as expectativas impactam o trabalho e se há necessidade de repactuar, se possível, o prazo inicialmente previsto, o tamanho da equipe ou mesmo a abrangência da auditoria.
 - 6- Em relação aos temores, verificar se, para os itens priorizados, haveria providências que poderiam ser tomadas para mitigá-los ou minimizar seus impactos. Sugere-se fazer um momento de *Brainstorming* para gerar ideias sobre tais providências.
 - 7- Afixar o *template* com o resultado da atividade na parede da sala da auditoria.

Pontos de atenção:

Alinhando expectativas e mitigando riscos e ameaças ao trabalho evitam-se desperdício de tempo e recursos destinados à auditoria.

Expectativas	Temores

Template 7: MATRIZ DE PLANEJAMENTO COLABORATIVA

Objetivos: A partir das informações obtidas durante a fase de planejamento e do que se pretende investigar por meio do trabalho, é elaborada a Matriz de planejamento da auditoria. Esse documento define os rumos que o trabalho tomará e, por essa razão, se reveste de extrema importância. Nesse sentido, propõe-se utilizar o *template* sugerido para realizar a construção da Matriz de planejamento de forma colaborativa, de modo a permitir o envolvimento de todos os integrantes da equipe principal na sua concepção. Isso facilitará o acesso da equipe ao documento durante todo o trabalho, o compartilhamento de informações com a equipe e outros atores, as discussões e os alinhamentos necessários em relação a questões de auditoria, aos critérios adotados e o que a análise vai permitir dizer.

Recursos humanos: equipe principal da auditoria, com a presença, se possível, do Supervisor.

Recursos materiais: *template* impresso (formato A0), fita durex, fita crepe, post-its coloridos (tamanho ou 4,76x47,6mm), canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas, etiquetas adesivas bolinhas, Cartões de *insight*.

Passo a passo:

- 1- Para o exercício, a equipe deverá partir do problema reformulado por meio da ferramenta “(Re)definição do problema”.
- 2- Fazer uma sessão de *Brainstorming*, de modo a construir, colaborativamente, as questões e subquestões de auditoria, anotando contribuições divergentes (cada uma em um post-it) e colando-as nos respectivos campos do *template* (ver modelo constante do Manual de AOp do TCU).
Dica: Nesse momento é importante dar voz a todos os integrantes da equipe, fazendo com que contribuam para a construção coletiva da estratégia da auditoria a ser adotada daquele momento em diante, de modo a assegurar seu engajamento e motivação na execução do trabalho.
- 3- Caso a equipe não consiga formar um consenso em relação ao que deve prevalecer como questões e subquestões da auditoria, é possível fazer uma votação, atribuindo bolinhas (etiqueta adesiva) para cada participante e para cada campo em que houver discordâncias.
- 4- A partir da definição das questões e subquestões de auditoria, a equipe deverá preencher os demais campos da Matriz.
- 5- Afixar os resultados da atividade na parede da sala da auditoria.

Pontos de atenção:

A Matriz de planejamento pode ser atualizada ao longo do trabalho, sempre que necessário. A validação dessa Matriz será realizada primeiramente pelo Supervisor da auditoria e, depois, por meio de um Painel de Referência com a participação de atores internos e externos, realizado, preferencialmente de modo colaborativo (ver “Oficina colaborativa para painel de referência da Matriz de planejamento”).

Template 8: MATRIZ DE ACHADOS COLABORATIVA

Objetivos: A partir das constatações da auditoria durante a fase de execução, é elaborada a Matriz de achados do trabalho. Nesse documento começam a ser definidos os resultados da auditoria. Propõe-se utilizar o *template* sugerido para facilitar a construção da Matriz de forma colaborativa, de modo a permitir o envolvimento de todos os integrantes da equipe principal na sua concepção, proporcionando o acesso da equipe ao documento durante o trabalho, o compartilhamento de informações com a equipe e outros atores, as discussões e os

alinhamentos necessários em relação aos achados. A Matriz visual facilitará fazer a correlação entre evidências e achados, verificando quais evidências já foram obtidas e outras que ainda precisam ser levantadas para dar suporte a cada um dos achados.

Recursos humanos: equipe principal da auditoria, com a presença, se possível, do Supervisor.

Recursos materiais: *template* impresso (formato A0), fita durex, fita crepe, post-its coloridos (tamanho ou 4,76x47,6mm), canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas, etiquetas adesivas bolinhas.

Passo a passo:

- 1- Para o exercício, a equipe deverá partir da Matriz de planejamento da auditoria, de forma a buscar responder suas questões e subquestões, e das evidências obtidas durante a fase de execução do trabalho.
- 2- A equipe deverá comparar as situações encontradas durante essa fase do trabalho com os critérios selecionados e, caso tais situações sejam verificadas diferenças, estarão configurados os achados da auditoria, que deverão ser anotados cada um em um post-it e colado nos respectivos campos do *template* (ver modelo constante do Manual de AOp do TCU).
- 3- A equipe deverá verificar quais achados possuem evidências suficientes e quais ainda necessitam ser mais bem sustentados. Para esses, dependendo de sua relevância, a equipe de auditoria deverá focar seus esforços, obtendo mais elementos que os corroborem.
- 4- Na sequência, a equipe deverá refletir sobre as causas e os efeitos de cada achado, registrá-los em post-its e os fixar no *template*.
- 5- É importante também registrar as boas práticas observadas ao longo do trabalho.
- 6- Já neste momento, a equipe poderá começar a formular as propostas de encaminhamento para os achados.

Pontos de atenção:

A Matriz de achados deverá ser atualizada ao longo da execução quando outras evidências forem levantadas.

A validação dessa Matriz será realizada primeiramente pelo Supervisor da auditoria e, depois, por meio de um Painel de Referência com a participação de atores internos e externos, realizado, preferencialmente de modo colaborativo (ver “Oficina colaborativa para painel de referência da Matriz de achados”). Nessa oportunidade, os participantes validarão os achados constatados, buscarão as causas-raiz deles e gerarão ideias para resolvê-las, que subsidiarão os encaminhamentos do trabalho.

Oficinas

Oficina colaborativa 1: CONHECIMENTO DO UNIVERSO DE CONTROLE E IDENTIFICAÇÃO DAS SITUAÇÕES-PROBLEMA EXISTENTES

Objetivo: Promover a discussão, com a participação de diversos atores (gestores públicos, representantes de empresas privadas, especialistas da academia e auditores da instituição), para auxiliar na construção de um entendimento holístico sobre o universo de controle e na identificação das situações-problema existentes mais relevantes e a subsidiar a seleção dos objetos e ações de controle, de forma a propiciar maior segurança ao processo de seleção dos objetos das auditorias e efetividade das entregas do Tribunal.

Tempo: 4 horas

Recursos humanos (quantidade ideal de participantes: entre 20 e 50):

- externos: gestores públicos pertencentes à estrutura do universo de controle, de órgãos de controle (CGU e AGU), do Congresso Nacional, do Ministério Público, do terceiro setor, especialistas da academia e outros;;
- internos: auditores da unidade técnica responsável pelo controle do setor, especialistas internos sobre o tema e representantes do Gabinete do Ministro-Relator da clientela.
- Facilitador: responsável pela facilitação da oficina, que irá conduzir as atividades, explicando-as, estipulando o tempo para a execução de cada uma delas, tirando dúvidas, fazendo possíveis adaptações em relação a atividades e tempos, gerenciando questões que porventura surjam ao longo do evento.

Recursos materiais: mesas e cadeiras (quantidade depende do número de participantes, arrumadas formando grupos de 5 a 8 pessoas), computador, projetor, *templates* elaborados para o evento (1 conjunto para cada grupo), fita durex, fita crepe, *flipchart* com bloco (1 para cada grupo), papel A4, canetas esferográficas, post-its, canetas-marcador para CD, canetas para quadro branco coloridas, etiquetas adesivas bolinhas.

Passo a passo:

Antes da oficina:

- 1- Formatar e enviar questionário às entidades do setor, cujos representantes participarão do evento, solicitando que apontem os principais desafios/situações-problema de suas áreas;
- 2- Ao receber as respostas ao questionário, os auditores da unidade técnica responsável deverão processar as respostas enviadas contendo os desafios/situações-problema do setor, de modo a identificar afinidades entre elas e as agrupar segundo tais afinidades, atribuindo nome a cada um dos clusters (agrupamentos).
- 3- Planejar a oficina, selecionando dinâmicas, ferramentas e *templates* de acordo com o objetivo do evento, definindo atividades e o tempo destinado a cada uma delas.
Dica: Sugere-se elaborar um Plano da oficina, conforme exemplo no Anexo III deste trabalho, a ser seguido durante o evento.

Durante a oficina:

- 4- Os participantes deverão estar sentados em grupos heterogêneos para as dinâmicas.
Dica: Tendo em vista ser um evento de escuta, sugere-se que os participantes internos não participem dos grupos, somente assistam as dinâmicas de discussão sobre os desafios, preferencialmente sentados em conjunto de cadeiras arrumadas como plateia.
- 5- Depois da apresentação, os representantes dos órgãos do setor deverão apresentar os desafios/situações-problema apontados em sua resposta ao questionário a eles

encaminhado previamente pela unidade técnica, no formato de “Pitch” (ver ferramenta “Pitch do protótipo”), ou seja, de forma objetiva e com tempo determinado, a ser informado pelo facilitador.

- 6- Em seguida, um auditor da unidade técnica responsável pela oficina deverá falar sobre como foi feito o processamento das respostas ao questionário, apresentando aos participantes os grupos de desafios/situações-problema formados segundo afinidades detectadas entre eles.
- 7- Os grupos deverão validar os agrupamentos e debater sobre eles.
- 8- Na sequência, deverão priorizar os 5 desafios/situações-problema mais relevantes segundo seu entendimento.
- 8- Ao final do evento, os grupos deverão apresentar à audiência quais foram os 5 maiores desafios/situações-problema priorizados por eles e as razões para essa escolha.

Após a oficina:

- 9- Os responsáveis pela oficina deverão processar o material produzido no evento para utilização no planejamento das ações de controle, registrando os *insights* que forem gerados nesse exercício.

Pontos de atenção:

Nessas oficinas colaborativas é muito importante manter o controle constante do tempo, para que o debate seja focado e dirigido pelas dinâmicas realizadas, de modo a garantir o atingimento do objetivo pretendido pelo evento.

Oficina colaborativa 2: PAINEL DE REFERÊNCIA DA MATRIZ DE PLANEJAMENTO

Objetivo: Promover uma discussão ampla e qualificada, com a participação de diversos atores (gestores públicos, representantes de empresas privadas, especialistas da academia e auditores da instituição), de forma a validar o problema definido e a estratégia construída para enfrenta-lo, representada pelas questões e subquestões constantes da Matriz de planejamento da auditoria, de modo a aprimorá-la e, conseqüentemente, aumentar a efetividade do trabalho.

Tempos: Ao final da fase de planejamento da auditoria – Duração: 4 horas

Recursos humanos (quantidade ideal de participantes: entre 20 e 50):

- Internos: auditores da unidade técnica responsável pelo controle do setor, especialistas internos sobre o tema e representantes do Gabinete do Ministro-Relator da clientela.
- Externos: gestores públicos das instituições auditadas, representantes do setor relativo ao tema tratado, de órgãos de controle (CGU e AGU), do Congresso Nacional, do Ministério Público, do terceiro setor, especialistas da academia e outros;
- Facilitador: responsável pela facilitação da oficina, que irá conduzir as atividades, explicando-as, estipulando o tempo para a execução de cada uma delas, tirando dúvidas, fazendo possíveis adaptações em relação a atividades e tempos, gerenciando questões que porventura surjam ao longo do evento.

Recursos materiais: mesas e cadeiras (quantidade depende do número de participantes, arrumadas formando grupos de 5 a 8 pessoas), computador, projetor, *templates* elaborados para o evento (1 conjunto para cada grupo), fita durex, fita crepe, *flipchart* com bloco (1 para cada grupo), papel A4, canetas esferográfica, post-its, canetas-marcador para CD.

Passo a passo:

Antes da oficina:

- 1- Planejar a oficina, selecionando dinâmicas, ferramentas e *templates* de acordo com o objetivo do evento, definindo atividades e o tempo destinado a cada uma delas.
Dica: Sugere-se elaborar um Plano da oficina, conforme exemplo em anexo.
- 2- Enviar convite aos participantes e confirmar sua presença (de preferência por meio de ligação telefônica).
Dica: É importante convidar alguns participantes a mais, tendo em vista os faltantes.
- 3- Elaborar *templates* com as questões e subquestões a serem debatidas no evento e afixá-los nos *flipcharts* (1 para cada grupo).
- 4- A partir das confirmações de presença, dividir os participantes por grupos, distribuindo pessoas de mesmo órgão/entidade em grupos diferentes, evitando também que pessoas com o mesmo perfil (muito/pouco falantes) fiquem no mesmo grupo. Os grupos devem ser o mais heterogêneo possível, de modo que várias visões e *mindset* sejam trazidos para enriquecer a discussão.
Dica: Fazer prismas com os nomes dos participantes para identificar seus lugares nos grupos, seguindo a distribuição feita a partir do perfil dos participantes.
- 5- Solicitar mobiliário e materiais necessários ao evento: mesas e cadeiras (quantidade depende do número de participantes, arrumadas formando grupos de 5 a 8 pessoas), computador, projetor, *templates* elaborados para o evento (1 conjunto para cada grupo), fita durex, fita crepe, *flipchart* com bloco (1 para cada grupo); papel A4, caneta esferográfica, post-its, canetas-marcador para CD (quantidade depende do número de participantes), etiquetas adesivas bolinhas.
- 6- Arrumar a sala: mesas com cadeiras em volta, prismas com nomes dos participantes de acordo com a divisão em grupos já feita, papel A4 e canetas esferográfica (para anotações), post-its coloridos (47,6x47,6mm) e canetas-marcador para CD para a dinâmica.

Durante a oficina:

- 7- Receber os participantes, encaminhá-los aos grupos e pedir para que eles façam uma rápida apresentação (nome e instituição onde trabalha).
- 8- Informar aos participantes como serão realizadas as dinâmicas, a função do facilitador da oficina e a necessidade de escreverem cada uma de suas contribuições em post-its diferentes e com a canetas-marcador disponibilizadas.
- 9- Na sequência, o Coordenador ou outro integrante da equipe principal da auditoria deverá fazer a apresentação da auditoria, abordando os seguintes tópicos:
 - origem do trabalho
 - explicação sobre o tipo de auditoria que está sendo realizado (ex: operacional)
 - objetivo da auditoria
 - explicação sobre a estratégia construída para a auditoria, representada pelas questões e subquestões e, para cada uma delas, as informações requeridas e o que a análise vai permitir dizer.
- 10- Em seguida, as questões e subquestões deverão ser divididas pelos grupos.
Obs: Deve-se tentar fazer a divisão da forma mais equânime possível, destinando questões mais complexas para um grupo e, para outro, questões menos complexas, porém com mais subquestões.
- 11- Os participantes deverão, primeiramente, refletirem sobre a estratégia planejada para o trabalho, de forma a verificar se, por meio daquelas questões e subquestões de auditoria, será possível atingir o objetivo do trabalho. Eles poderão acrescentar, eliminar ou reformular as questões e subquestões.

Obs: Ao final das atividades, os grupos retomarão essa reflexão após analisarem as questões (terão mais condições de contribuir depois, pois já terão se apropriado das questões).

12- Depois os participantes deverão:

- Debater sobre as questões e subquestões para identificar: pontos positivos, pontos negativos e sugestões de melhoria para cada uma delas,
- Verificar se as "informações requeridas" são suficientes para subsidiar a questão ou se seria necessário incluir outras ou excluir alguma.
- Verificar se a informação do campo "o que a análise vai permitir dizer" está coerente com a questão e subquestão formulada (ou reformulada) ou precisa de ajustes.

13- Os grupos deverão retomar a reflexão sobre a estratégia planejada para o trabalho, de forma a verificar se, por meio daquelas questões e subquestões de auditoria, será possível atingir o objetivo do trabalho. Eles poderão acrescentar, eliminar ou reformular as questões e subquestões.

14- Ao final do evento, os grupos deverão apresentar à audiência o produto da análise realizada sobre a Matriz de planejamento da auditoria.

15- Ao final do evento, o debate será aberto para as considerações finais sobre o assunto.

Dica: A equipe de auditoria deverá registrar *insights* porventura gerados durante a oficina.

Após a oficina:

16- Os responsáveis pela oficina deverão materializar o produzido no evento e fazer os ajustes necessários na Matriz de planejamento da auditoria.

Pontos de atenção:

Nas oficinas colaborativas é muito importante manter o controle constante do tempo, para que o debate seja focado e dirigido pelas dinâmicas realizadas, de modo a garantir o atingimento do objetivo pretendido pelo evento.

Caso algum gestor auditado relevante não tiver participado do painel de referência, a equipe deverá apresentar a ele a matriz de planejamento resultante da incorporação das contribuições oferecidas no evento, dando a oportunidade de ele ainda se manifestar a respeito do documento. A apresentação da matriz a esse(s) gestor(es) também tem o intuito de obter seu comprometimento com os objetivos e com a condução da auditoria.

Oficina colaborativa 3: PAINEL DE REFERÊNCIA DA MATRIZ DE ACHADOS DA AUDITORIA

Objetivo: Promover uma discussão ampla e qualificada, com a participação de diversos atores (gestores públicos, representantes de empresas privadas, especialistas da academia e auditores da instituição), de forma a validar os achados da auditoria, buscar a causa-raiz deles e gerar ideias para solucionar essas causas, contribuindo na construção dos encaminhamentos do trabalho. Além disso, aumenta as chances de os encaminhamentos do trabalho serem implementados, tendo em vista que os próprios gestores auditados participam de sua concepção, gerando neles um sentimento de pertencimento em relação às soluções que forem construídas.

Tempos: ao final da fase de planejamento da auditoria – Duração: 4 horas

Recursos humanos (quantidade ideal de participantes: entre 20 e 50):

- internos: auditores da unidade técnica responsável pelo controle do setor, especialistas internos sobre o tema e representantes do Gabinete do Ministro-Relator da clientela.

- externos: gestores públicos das instituições auditadas, representantes do setor relativo ao tema tratado, de órgãos de controle (CGU e AGU), do Congresso Nacional, do Ministério Público, do terceiro setor, especialistas da academia e outros;
- Facilitador: responsável pela facilitação da oficina, que irá conduzir as atividades, explicando-as, estipulando o tempo para a execução de cada uma delas, tirando dúvidas, fazendo possíveis adaptações em relação a atividades e tempos, gerenciando questões que porventura surjam ao longo do evento.

Recursos materiais: mesas e cadeiras (quantidade depende do número de participantes, arrumadas formando grupos de 5 a 8 pessoas), computador, projetor, *templates* elaborados para o evento (1 conjunto para cada grupo), fita durex, fita crepe, *flipchart* com bloco (1 para cada grupo), papel A4, canetas esferográfica, post-its, canetas-marcador para CD.

Passo a passo:

Antes da oficina:

- 1- Planejar a oficina, selecionando dinâmicas, ferramentas e *templates* de acordo com o objetivo do evento, definindo atividades e o tempo destinado a cada uma delas.
Dica: Sugere-se elaborar um Plano da oficina, conforme exemplo em anexo.
- 2- Enviar convite aos participantes e confirmar sua presença (de preferência por meio de ligação telefônica).
Dica: É importante convidar alguns participantes a mais, tendo em vista os faltantes.
- 3- Elaborar *templates* com as questões e subquestões a serem debatidas no evento e afixá-los nos *flipcharts* (1 para cada grupo).
- 4- A partir das confirmações de presença, dividir os participantes por grupos, distribuindo pessoas de mesmo órgão/entidade em grupos diferentes, evitando também que pessoas com o mesmo perfil (muito/pouco falantes) fiquem no mesmo grupo. Os grupos devem ser o mais heterogêneo possível, de modo que várias visões e *mindset* sejam trazidos para enriquecer a discussão.
Dica: fazer prismas com os nomes dos participantes para identificar seus lugares nos grupos, seguindo a distribuição feita a partir do perfil dos participantes.
- 5- Arrumar a sala: mesas com cadeiras em volta, prismas com nomes dos participantes de acordo com a divisão em grupos já feita, papel A4 e canetas esferográfica (para anotações), post-its coloridos (47,6x47,6mm) e canetas-marcador para CD para a dinâmica.

Durante a oficina:

- 6- Receber os participantes, encaminhá-los aos grupos e pedir para que eles façam uma rápida apresentação (nome e instituição onde trabalha).
- 7- Informar aos participantes como serão realizadas as dinâmicas, a função do facilitador da oficina e a necessidade de escreverem cada uma de suas contribuições em post-its diferentes e com a canetas-marcador disponibilizadas.
- 8- Na sequência, o Coordenador ou outro integrante da equipe principal da auditoria deverá fazer a apresentação da auditoria, abordando os seguintes tópicos:
 - a) Origem do trabalho
 - b) Explicação sobre o tipo de auditoria que está sendo realizado (ex: operacional)
 - c) Objetivo da auditoria
 - d) Explicação sobre os achados da auditoria e suas evidências
- 9- Em seguida, os achados deverão ser divididos pelos grupos, para que sejam analisados, identificando:
 - pontos positivos;

- pontos negativos/fragilidades;
- sugestões de melhoria.

Obs: Deve-se tentar fazer a divisão da forma mais equânime possível, destinando achados mais complexos para um grupo e, para outro, achados menos complexos, porém com mais subitens.

- 10- Na sequência, os grupos devem buscar a causa-raiz dos achados. Para isso, sugere-se adotar a ferramenta “5 Por quês” ou a “Matriz de redefinição do problema”.
- 11- Após obterem as causas-raiz dos achados, os grupos deverão usá-las para formular o enunciado do desafio para o qual serão produzidas ideias para solucioná-lo.
- 12- Os grupos deverão gerar ideias para os desafios. Recomenda-se a adoção das ferramentas *Brainwriting* e *Brainstorming*.
- 13- Para organizar as ideias geradas, os grupos deverão agrupá-las por afinidade (Clusterização) para, então, poderem priorizá-las, segundo os critérios abaixo:
 - alto impacto (bolinha vermelha)
 - fácil implementação (bolinha amarela)
 - estruturante para outras ações (bolinha verde)
 - "brilho nos olhos" (ideal) (bolinha azul)
- 14- Na sequência, deverão debater sobre qual critério deverá ser privilegiado, de acordo com a característica do desafio trabalhado.
- 15- Ao final do evento, cada grupo deverá apresentar aos outros:
 - a) Achado trabalhado pelo grupo e quais foram os principais pontos da análise: pontos positivos, negativos e sugestões de melhoria;
 - b) Qual foi a causa-raiz encontrada para o achado;
 - c) Principais ideias geradas para resolver a causa-raiz do achado priorizadas em cada critério;
 - d) Critério selecionado pelo grupo a ser privilegiado.

Dica: A equipe de auditoria deverá registrar *insights* porventura gerados durante a oficina.

Após a oficina:

- 16- Os responsáveis pela oficina deverão materializar o produzido no evento e fazer os ajustes necessários na Matriz de planejamento da auditoria.

Pontos de atenção:

Nessas oficinas colaborativas é muito importante manter o controle constante do tempo, para que o debate seja focado e dirigido pelas dinâmicas realizadas, de modo a garantir o atingimento do objetivo pretendido pelo evento.

Oficina colaborativa 4: MONITORAMENTO DAS DELIBERAÇÕES DO TCU SOBRE A AUDITORIA

O objetivo desse evento é, primeiramente, analisar a redação final da deliberação do TCU sobre a auditoria, verificando possíveis alterações em relação às soluções geradas para endereçar a causa-raiz dos achados de auditoria, por ocasião da oficina colaborativa do Painel de referência da Matriz de achados da auditoria. Além disso, durante o evento tais soluções deverão ser detalhadas e aprimoradas por meio da coleta de *feedbacks* e, na sequência, deverá ser elaborado um plano de ação para sua implementação.

Tempos: Após deliberação do TCU sobre a auditoria – Duração: 4 horas

Recursos humanos (quantidade ideal de participantes: entre 20 e 50): gestores públicos das instituições auditadas responsáveis pela implementação das medidas constantes da deliberação do TCU; outras pessoas, idealmente as que participaram da oficina do Painel da

Matriz de achados da auditoria, por já terem familiaridade com o tema e haverem contribuído para a geração da solução que agora será detalhada, tais como representantes de órgãos de controle (CGU e AGU), do Congresso Nacional, do Ministério Público, do terceiro setor, especialistas da academia e outros (integrantes da equipe de auditoria, caso apropriado);

- Facilitador: responsável pela facilitação da oficina, que irá conduzir as atividades, explicando-as, estipulando o tempo para a execução de cada uma delas, tirando dúvidas, fazendo possíveis adaptações em relação a atividades e tempos, gerenciando questões que porventura surjam ao longo do evento.

Recursos materiais: mesas e cadeiras (quantidade depende do número de participantes, arrumadas formando grupos de 5 a 8 pessoas), computador, projetor, *templates* elaborados para o evento (1 conjunto para cada grupo), fita durex, fita crepe, *flipchart* com bloco (1 para cada grupo), papel A4, canetas esferográfica, post-its, canetas-marcador para CD.

Passo a passo:

Antes da oficina:

- 1- Planejar a oficina, selecionando dinâmicas, ferramentas e *templates* de acordo com o objetivo do evento, definindo atividades e o tempo destinado a cada uma delas, elaborando um Plano da oficina.
- 2- Enviar convite aos participantes e confirmar sua presença (de preferência por meio de ligação telefônica).
Dica: É importante convidar alguns participantes a mais, tendo em vista os faltantes.
- 3- Imprimir os *templates* requeridos pelas atividades a serem realizadas (1 para cada grupo).
- 4- A partir das confirmações de presença, dividir os participantes por grupos, distribuindo pessoas de mesmo órgão/entidade em grupos diferentes, evitando também que pessoas com o mesmo perfil (muito/pouco falantes) fiquem no mesmo grupo. Os grupos devem ser o mais heterogêneo possível, de modo que várias visões e *mindset* sejam trazidos para enriquecer a discussão.
Dica: Fazer prismas com os nomes dos participantes para identificar seus lugares nos grupos, seguindo a distribuição feita a partir do perfil dos participantes.
- 5- Arrumar a sala: mesas com cadeiras em volta, prismas com nomes dos participantes de acordo com a divisão em grupos já feita, papel A4 e canetas esferográfica (para anotações), post-its coloridos (47,6x47,6mm) e canetas-marcador para CD para a dinâmica.

Durante a oficina:

- 6- Receber os participantes, encaminhá-los aos grupos e pedir para que eles façam uma rápida apresentação (nome e instituição onde trabalha).
- 7- Informar aos participantes como serão realizadas as dinâmicas, a função do facilitador da oficina e a necessidade de escreverem cada uma de suas contribuições em post-its diferentes e com a canetas-marcador disponibilizadas.
- 8- Na sequência, um dos gestores responsáveis pela implementação da deliberação deverá fazer a apresentação da Decisão do TCU, abordando os seguintes tópicos:
 - a) Informações sobre a auditoria: objetivo e achados
 - b) Decisão do TCU sobre a auditoria:
 - itens da Decisão (deliberações);
 - possíveis alterações trazidas pela Decisão do TCU em relação às soluções geradas para endereçar a causas-raiz dos achados de auditoria, por ocasião da oficina colaborativa do Painel de referência da Matriz de achados da auditoria
 - Plano de trabalho e seus tópicos.

- 9- Os itens da Decisão do TCU devem ser divididos pelos grupos de participantes para que eles os analisem, identificando:
 - qual achado de auditoria está sendo tratado;
 - quais as ações demandadas pelas deliberações;
 - quais ideias já foram geradas para executar as deliberações (caso a questão tenha sido tratada no Painel de referência da Matriz de achados e já tenham sido produzidas ideias para resolvê-la).
- 10- Os grupos deverão detalhar as ações a serem adotadas para implementar cada uma das deliberações, o cronograma e os responsáveis por tais ações. Sugere-se usar a ferramenta “*Roadmap*”.
- 11- Em seguida, cada grupo deverá apresentar aos outros participantes:
 - a) Deliberação(ões) da(s) qual(is) tratou.
 - b) *Roadmap*, detalhando: ações a serem implementadas, cronograma e responsáveis por cada uma delas.
- 12- Após isso, será necessário consolidar os *Roadmaps* desenvolvidos pelos grupos, unificando a linha do tempo, alocando as ações detalhadas (com a identificação das deliberações a que se referem) para cada macro-etapa na linha do tempo global (da data de implementação da solução até o dia atual) e fazendo os ajustes necessários.

Obs: O resultado da consolidação dos *Roadmaps*, subsidiará a construção do Plano de ação para cada uma das deliberações, pois, para cada uma das deliberações do TCU, já estarão identificadas as ações a serem implementadas, o cronograma e o responsável por tais ações.

Pontos de atenção:

Os resultados desta oficina poderão ser utilizados por ocasião das ações de monitoramento das medidas constantes da Decisão do TCU sobre a auditoria.

Anexo III: Modelos de Planos para oficinas colaborativas

PLANO DE OFICINA COLABORATIVA

Período:	XX/XX/20XX
Horário:	XX às XXh
Carga-horária:	4 horas
Título da oficina:	Oficina colaborativa para conhecimento do universo de controle e identificação de situações-problema existentes
Objetivo:	Auxiliar na construção de um entendimento holístico sobre o universo de controle e na identificação das situações-problema existentes mais relevantes e a subsidiar a seleção dos objetos e ações de controle, propiciando maior segurança ao processo de seleção dos objetos das auditorias e efetividade das entregas do Tribunal
Participantes:	Externos: gestores públicos pertencentes à estrutura do universo de controle, de órgãos de controle (CGU e AGU), do Congresso Nacional, do Ministério Público, do terceiro setor, especialistas da academia e outros; Internos: auditores da unidade técnica responsável pelo controle do setor, especialistas internos sobre o tema e representantes do Gabinete do Ministro-Relator da clientela. Facilitador: responsável pela facilitação da oficina, que irá conduzir as atividades, explicando-as, estipulando o tempo para a execução de cada uma delas, tirando dúvidas, fazendo possíveis adaptações em relação a atividades e
Número participantes:	de 20 a 50 participantes
Sala:	XX
Unidades envolvidas:	XXXXXXXXXX

Observação:

Tendo em vista ser um evento de escuta, sugere-se que os participantes internos não participem dos grupos, somente assistam as dinâmicas de discussão sobre os desafios, preferencialmente sentados em conjunto de cadeiras arrumadas como plateia.

☺	Início	Duração	Objetivos	Conteúdo	Técnicas	Ferramentas	Dicas
	14:00	0:15	Boas vindas	Recepção dos participantes.			Atraso regulamentar. Pedir para os participantes assinarem lista de presença. Solicitar que participantes de mesmo órgão/entidade sentem em grupos diferentes.
	14:15	0:10	Contextualização e apresentação dos objetivos da oficina	<p>DIRIGENTE DA UT RESPONSÁVEL PELA AUDITORIA: Agradecer presença dos participantes e falar sobre os objetivos do evento: auxiliar na construção de um entendimento holístico sobre o universo de controle e na identificação das situações-problema existentes mais relevantes e a subsidiar a seleção dos objetos e ações de controle, de forma a propiciar maior segurança ao processo de seleção dos objetos e ações de controle e efetividade das entregas do Tribunal.</p> <p>FACILITADOR: Falar sobre agenda do evento, informar que serão utilizadas ferramentas do Design thinking nas atividades da oficina, explicar sobre como será sua atuação durante a oficina, a necessidade de objetividade na execução das tarefas (com tempo cronometrado) para aproveitar a oportunidade e poder coletar a contribuição de todos (mesmo os que não trabalham com o tema específico que irão examinar nas dinâmicas, podem contribuir com ideias para sua solução), a necessidade de escreverem cada uma de suas contribuições em post-its diferentes e com a canetas-marcador disponibilizadas, esclarecer que haverá, debate ao final, não haverá intervalo (lanche e idas ao banheiro a qualquer hora que quiserem).</p>			NOME DIRIGENTE NOME FACILITADOR

14:25	0:15	Apresentação dos participantes	1) Nome 2) Instituição/setor onde trabalha			
14:40	0:10	Apresentação Sistema Conhecer	Principais aspectos do Sistema Conhecer	Apresentação	PPT	
14:50	1:20	Apresentação dos desafios	Apresentação dos 5 desafios/situações-problema selecionados por cada instituição (informações obtidas dos questionários recebidos e colocadas em PPT padrão: 8 min para cada x 10 instituições)	Apresentação	PPT	Colocar PPTs no computador.
16:10	0:10	Apresentação dos Clusters de desafios/situações-problema previamente definidos pela Unidade técnica e inclusão de desafios aos clusters	Caso os participantes queiram inserir outros desafios, deverão inclui-los no Cluster mais apropriado			
16:20	0:35	Priorização de Clusters de desafios	1) Cada grupo deverá debater sobre os 5 clusters de desafios/situações-problema que acharem mais relevantes. 2) Colar bolinhas nos desafios/situações-problema mais relevantes.	Dinâmica	5 bolinhas por participante	Folhas de flipchart (com enunciado do Cluster e desafios/situações-problema (cards) correspondentes a cada cluster) coladas nas paredes da sala.
16:55	0:30	Apresentação dos resultados	Cada grupo deverá apresentar o entendimento do grupo sobre quais são os 5 clusters de desafios/situações-problema prioritários (5 min x 6 grupos)	Apresentação		Equipe da UT responsável pela oficina deverá estar atenta para anotar informações adicionais que surgirem durante a apresentação e o debate OU gravar as apresentações e ponderações, desde que haja autorização dos participantes.
17:25	0:25	Debate	Debater sobre os resultados dos trabalhos dos grupos e apresentar ideias para complementá-los ou outros assuntos.			
17:50	0:10	Encerramento	Encerramento e próximos passos			
18:00						
CH TOTAL	4:00					

PLANO DE OFICINA COLABORATIVA

Período:	XX/XX/20XX
Horário/Local:	XX às XX h
Carga-horária:	4h
Objetivo Geral:	Oficina colaborativa Painele de Referência da Matriz de Planejamento Auditoria xxxxxx
Participantes:	Externos: gestores públicos das instituições auditadas, representantes do setor relativo ao tema tratado, de órgãos de controle (CGU e AGU), do Congresso Nacional, do Ministério Público, do terceiro setor, especialistas da academia e outros. Internos: auditores da unidade técnica responsável pelo controle do setor, especialistas internos sobre o tema e representantes do Gabinete do Ministro-Relator da clientela. Facilitador: responsável pela facilitação da oficina, que irá conduzir as atividades, explicando-as, estipulando o tempo para a execução de cada uma delas, tirando dúvidas, fazendo possíveis adaptações em relação a atividades e tempos, gerenciando questões que porventura surjam ao longo do evento.
Número participantes:	de 20 a 50 participantes
Local:	Sala XX
Unidades envolvidas:	XXXXXXXXXXXXX

Observações:

- Designar 1 componente da equipe para acompanhar as atividades de cada grupo, que não deverá interferir na discussão do grupo ou defender o ponto de vista da equipe de auditoria, pois o objetivo do evento é escutar e coletar contribuições para aprimorar o trabalho.
- Designar 1 componente da equipe como responsável por tirar fotos durante a oficina para registro do evento e posterior divulgação de matéria a respeito dele.

🕒	Início	Duração	Objetivos	Conteúdo	Técnicas	Ferramentas	Dicas
	14:00	0:15	Aguardar chegada dos participantes	Recepção dos participantes.			Atraso regulamentar. Pedir para os participantes assinarem lista de presença. Solicitar que participantes de mesmo órgão/entidade sentem em grupos diferentes.
	14:15	0:10	Boas vindas	<p>DIRIGENTE DA UT RESPONSÁVEL PELA AUDITORIA: Agradecer presença dos participantes e falar sobre os objetivos do evento: validar o problema definido e a estratégia construída para enfrenta-lo, representada pelas questões e subquestões constantes da Matriz de planejamento da auditoria, de modo a aprimorá-la e, conseqüentemente, aumentar a efetividade do trabalho</p> <p>FACILITADOR: Falar sobre agenda do evento, informar que serão utilizadas ferramentas do Design thinking nas atividades da oficina, explicar sobre como será sua atuação durante a oficina, a necessidade de objetividade na execução das tarefas (com tempo cronometrado) para aproveitar a oportunidade e poder coletar a contribuição de todos (mesmo os que não trabalham com o tema específico que irão examinar nas dinâmicas, podem contribuir com ideias para sua solução), a necessidade de escreverem cada uma de suas contribuições em post-its diferentes e com a canetas-marcador disponibilizadas, esclarecer que haverá, debate ao final, não haverá intervalo (lanche e idas ao tolete a qualquer hora que quiserem).</p>			NOME DIRIGENTE NOME FACILITADOR

14:25	0:15	Apresentação dos participantes	1) Nome 2) Instituição/setor onde trabalha			
14:40	0:15	Apresentar Auditoria	1) Origem do trabalho 2) Explicação sobre o tipo de auditoria que está sendo realizado (ex: operacional) 3) Objetivo da auditoria 4) Explicação sobre a estratégia construída para enfrentar a situação-problema, representada na Matriz de Planejamento: questões, informações requeridas e o que a análise vai permitir dizer.	Apresentação	PPT	Coordenador ou outro integrante da equipe de auditoria
14:55	0:05	Refletir sobre a estratégia planejada para o trabalho	Participantes verificam se, por meio daquelas questões de auditoria, será possível atingir o objetivo do trabalho: - Questões existentes são suficientes? - Acrescentariam outras? - Eliminaríamos ou reformularíamos alguma?		Flipcharts com as questões de auditoria + Matriz de planejamento com as questões e subquestões a serem analisadas disponibilizadas nas	Informar que retomaremos a esta atividade após analisarem as questões (terão mais condições de contribuir depois, pois já terão se apropriado das questões).
15:00	0:05	Explicar dinâmica World Café				FACILITADOR
15:05	1:10	Dinâmica World Café	1) Escolha do Relator do grupo (de preferência pessoa que não seja o gestor ou especialista, que poderão contribuir nas outras questões) 2) Cada participante, individualmente, deverá escrever pontos positivos, negativos e sugestões de melhoria para cada questão e subquestão (5 min/questão) 3) Debate do grupo sobre as contribuições de cada participante e inclusão de outros pontos positivos, negativos, sugestões de melhoria (40 min) 4) Verificar se as "informações requeridas" são suficientes para subsidiar a questão ou se seria necessário incluir outras ou excluir alguma. (10 min) 5) Verificar se a questão formulada (ou reformulada) está coerente com a informação do campo "O que a análise vai permitir dizer" ou necessita ajustes. (15 min)	Dinâmica	Flipchart, template, post its, caneta	Distribuir as questões e subquestões entre os grupos de acordo com sua quantidade e grau de complexidade. Esclarecer que não é necessário chegar a um consenso (todas as informações serão consideradas pela equipe de auditoria).
16:15	0:05	RODÍZIO (Relatores trocam de grupo)		Apresentação	PPT	FACILITADOR

16:20	0:30	Dinâmica World Café: 1º Rodízio	<p>1) Relator do 1º grupo vai para o 2º grupo com flipchart contendo a produção do 1º grupo.</p> <p>2) Relator lê, objetivamente, o que o 1º grupo produziu e pede contribuições adicionais.</p> <p>3) Participantes do 2º grupo acrescentam contribuições sobre a questão de auditoria: pontos positivos, negativos, sugestões de melhoria.</p> <p>4) Verificar se as "informações requeridas" são suficientes para subsidiar a questão ou se seria necessário incluir outras ou excluir alguma.</p> <p>5) Verificar se a questão formulada (ou reformulada) está coerente com a informação do campo "O que a análise vai permitir dizer" ou necessita ajustes.</p> <p>6) Relator volta ao grupo original com os flipcharts das questões trabalhadas</p>	Dinâmica	Flipchart, template, post its, caneta	Relator do grupo: Extrair acréscimos do outro grupo e anotar as contribuições nos post its.
16:50	0:20	Refletir sobre a estratégia planejada para o trabalho (complementação da reflexão realizada no início da oficina, agora com mais conhecimento sobre as questões e subquestões)	<p>Participantes verificam se, por meio daquelas questões de auditoria, será possível atingir o objetivo do trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Questões existentes são suficientes? - Acrescentariam outras? - Eliminariam ou reformulariam alguma? 	Flipcharts com as questões de auditoria + Papel nas mesas com as questões e subquestões		Retorno à atividade de reflexão realizada no início da oficina, agora com maior conhecimento das questões de auditoria.
17:10	0:25	Apresentar propostas dos grupos	Cada grupo apresenta as questões/subquestões de auditoria analisadas, pontos positivos, negativos, sugestões de melhoria, informações requeridas, destaque de acréscimos feitos pelo 2º grupo (5 min x 5 grupos = 25 min).	Dinâmica	Folhas de flipchart com resultado das dinâmicas realizadas pelos grupos	Equipe da auditoria: deverá estar atenta para anotar informações adicionais que surgirem durante a apresentação e o debate OU gravar as apresentações e ponderações, desde que haja autorização dos participantes.
17:35	0:15	Debate	Debater sobre os resultados dos trabalhos dos grupos e apresentar ideias para complementá-los ou outros assuntos.			
17:50	0:10	Agradecimento, encerramento do evento e feedbacks sobre evento	Feedbacks: Gostei/Gostaria	Dinâmica	Folha de flipchart, post-its, canetas	
18:00						
CH TOTAL	4:00					

PLANO DE OFICINA COLABORATIVA

Período:	XX/XX/20XX
Horário:	XX às XXh
Carga-horária:	4h
Objetivo Geral:	Oficina colaborativa Painel de Referência da Matriz de Achados Auditoria xxxxxx
Participantes:	Externos: gestores públicos das instituições auditadas, representantes do setor relativo ao tema tratado, de órgãos de controle (CGU e AGU), do Congresso Nacional, do Ministério Público, do terceiro setor, especialistas da academia e outros. Internos: auditores da unidade técnica responsável pelo controle do setor, especialistas internos sobre o tema e representantes do Gabinete do Ministro-Relator da clientela. Facilitador: responsável pela facilitação da oficina, que irá conduzir as atividades, explicando-as, estipulando o tempo para a execução de cada uma delas, tirando dúvidas, fazendo possíveis adaptações em relação a atividades e tempos, gerenciando questões que porventura surjam ao longo do evento.
Número participantes:	de 20 a 50 participantes
Local:	Sala XX
Unidades envolvidas:	XXXXXXXXXXXX

Observações:

1) Designar 1 componente da equipe para acompanhar as atividades de cada grupo, que não deverá interferir na discussão do grupo ou defender o ponto de vista da equipe de auditoria, pois o objetivo do evento é escutar e coletar contribuições para aprimorar o trabalho.

2) Designar 1 componente da equipe como responsável por tirar fotos durante a oficina para registro do evento e posterior divulgação de matéria a respeito dele.

🕒 Início	Duração	Objetivos	Conteúdo	Técnicas	Ferramentas	Dicas
14:00	0:15	Aguardar chegada dos participantes	Recepção dos participantes.			Atraso regulamentar. Pedir para os participantes assinarem lista de presença. Solicitar que participantes de mesmo órgão/entidade sentem em grupos diferentes.
14:15	0:05	Boas vindas	DIRIGENTE DA UT RESPONSÁVEL PELA AUDITORIA: Agradecer presença dos participantes e falar sobre os objetivos do evento: validar os achados da auditoria, buscar a causa-raiz deles e gerar ideias para solucionar essas causas, contribuindo na construção dos encaminhamentos da auditoria. FACILITADOR: Falar sobre agenda do evento, informar que serão utilizadas ferramentas do Design thinking nas atividades da oficina, explicar sobre como será sua atuação durante a oficina, a necessidade de objetividade na execução das tarefas (com tempo cronometrado) para aproveitar a oportunidade e poder coletar a contribuição de todos (mesmo os que não trabalham com o tema específico que irão examinar nas dinâmicas, podem contribuir com ideias para sua solução), a necessidade de escreverem cada uma de suas contribuições em post-its diferentes e com a canetas-marcador disponibilizadas, esclarecer que haverá, debate ao final, não haverá intervalo (lanche e idas ao toilette a qualquer hora que quiserem).			NOME DIRIGENTE NOME FACILITADOR

14:20	0:10	Apresentação dos participantes	1) Nome 2) Instituição/setor onde trabalha			
14:30	0:30	Apresentação da auditoria	1) Origem do trabalho 2) Explicação sobre o tipo de auditoria que está sendo realizado (ex: operacional) 3) Objetivo da auditoria 4) Explicação sobre os achados da auditoria e suas evidências	Apresentação	PPT	Coordenador ou outro integrante da equipe de auditoria
15:00	0:02	Explicação da dinâmica de Análise dos Achados				FACILITADOR
15:02	0:30	Análise dos Achados da Auditoria	Cada grupo receberá 1 ou mais achados e deverá analisá-lo(s), identificando: - pontos positivos, - pontos negativos/fragilidades, - sugestões de melhoria.		Flipchart, template (pontos positivos, pontos negativos/fragilidades, sugestões de melhoria), post-its, canetas.	Distribuir os achados pelos grupos, atribuindo 1 ou mais achados por grupo, dependendo do número de achados e de grupos formados. Obs: Deve-se tentar fazer a divisão da forma mais equânime possível, destinando achados mais complexos para um grupo e, para outro, achados menos complexos, porém com mais subitens.
15:32	0:05	Explicação sobre a importância de buscar a causa-raiz dos achados	Vídeo Redefinição do problema		Vídeo	FACILITADOR
15:37	0:05	Explicação da dinâmica dos 5 Por quês	Explicar a dinâmica dos 5 Por quês - objetivo: buscar a causa-raiz dos achados de auditoria			FACILITADOR
15:42	0:30	Dinâmica 5 Por quês: reflexão de cada grupo sobre a causa-raiz do(s) achado(s)	Com base no achado recebido, cada grupo deverá: 1) Transformar o achado numa 1ª pergunta: Por que...? 2) Buscar a resposta para essa 1ª pergunta; 3) Transformar a resposta em outra pergunta: Por que...? 4) Buscar a resposta para essa 2ª pergunta 5) A cada resposta, perguntar de novo o por quê e assim sucessivamente, em busca da causa-raiz do problema/achado.	Dinâmica em grupo	Flipchart, template ferramenta, post its, canetas	EQUIPE DE AUDITORIA: previamente à oficina, escrever os achados em forma de pergunta (1a pergunta). Quanto mais perguntas o grupo se fizer, mais chance terá de encontrar a causa-raiz do achado trabalhado.
16:12	0:02	Explicar dinâmica "Como podemos...?"	Explicação das ferramenta "Como podemos...?" - objetivo: elaborar enunciado do desafio a partir da causa-raiz encontrada na dinâmica dos 5 Por quês.	Apresentação	PPT	FACILITADOR
16:14	0:10	Reescrever o desafio	Cada grupo deverá elaborar um enunciado para o desafio a partir da causa-raiz encontrada na dinâmica dos 5 Por quês, utilizando o seguinte modelo: "COMO PODEMOS + ação + público alvo + finalidade"	Dinâmica em grupo	Template, post-its, canetas, bolinhas (para priorização em caso de discordâncias)	A partir do resultado da dinâmica dos 5 Por quês, reescrever o desafio

16:24	0:03	Explicar dinâmicas de geração de ideias	Explicação das ferramentas de geração de ideias	Apresentação	PPT	FACILITADOR
16:27	0:35	Gerar ideias para o desafio redefinido	Os grupos deverão gerar ideias para o desafio: a. Brainwriting (5 min): produção de ideias individualmente e em silêncio. b. Brainstorming (30 min): cada participante lê suas ideias e o grupo debate/constrói em cima das ideias apresentadas (E SE...).	Dinâmica	Folha de flipchart com desafio, post-its, canetas	Cada grupo deverá gerar ideias para o desafio (achado redefinido).
17:02	0:20	Dinâmica Clusterização e priorização das ideias geradas	1. Clusterização: participantes deverão agrupar ideias semelhantes, delimitando o agrupamento e dando um nome a ele. 2. Priorização de ideias: participantes deverão votar em 1 ideia ou grupamento, de acordo com os seguintes critérios: - alto impacto (bolinha vermelha) - fácil implementação (bolinha amarela) - estruturante para outras ações (bolinha verde) - "brilho nos olhos" (ideal) (bolinha azul) 3. Seleção do critério: o grupo deverá debater sobre qual critério deverá ser privilegiado, de acordo com a característica do desafio trabalhado.	Dinâmica	Folha de flipchart com desafio, post-its, canetas, bolinhas para votação	Distribuir 3 bolinhas de cada cor (vermelha, amarela, verde e azul) para cada participante.
17:22	0:15	Apresentação propostas dos grupos	Cada grupo apresenta: 1) Achado trabalhado pelo grupo e quais foram os principais pontos da análise: pontos positivos, negativos e sugestões de melhoria; 2) Qual foi a causa-raiz encontrada para o achado; 3) Principais ideias geradas para resolver a causa-raiz do achado priorizadas em cada critério; 4) Critério selecionado pelo grupo a ser privilegiado. (3 min por grupo x 5 grupos)	Dinâmica	Folha de flipchart com ideias propostas e priorizadas pelos grupos	Equipe da auditoria: deverá estar atenta para anotar informações adicionais que surgirem durante a apresentação e o debate OU gravar as apresentações e ponderações, desde que haja autorização dos participantes.
17:37	0:20	Debate geral	Participantes debatem sobre os assuntos tratados na oficina, podendo apresentar, inclusive, outras ideias para achados que não examinaram durante as dinâmicas.	Dinâmica		
17:57	0:03	Agradecimento, encerramento do evento e feedbacks sobre evento	Feedbacks: Gostei/Gostaria	Dinâmica	Folha de flipchart, post-its, canetas	
CH TOTAL	4:00					

PLANO DE OFICINA COLABORATIVA

Período:	XX/XX/20XX
Horário:	XX às XXh
Carga-horária:	4h
Objetivo Geral:	Oficina colaborativa Monitoramento Deliberações TCU sobre a Auditoria xxxxxx
Participantes:	Gestores públicos das instituições auditadas responsáveis pela implementação das medidas constantes da deliberação do TCU; outras pessoas, idealmente as que participaram da oficina do Painel da Matriz de achados da auditoria, por já terem familiaridade com o tema e haverem contribuído para a geração da solução que agora será detalhada, tais como representantes de órgãos de controle (CGU e AGU), do Congresso Nacional, do Ministério Público, do terceiro setor, especialistas da academia e outros (integrantes da equipe de auditoria do TCU, caso apropriado); Facilitador: responsável pela facilitação da oficina, que irá conduzir as atividades, explicando-as, estipulando o tempo para a execução de cada uma delas, tirando dúvidas, fazendo possíveis adaptações em relação a atividades e tempos, gerenciando questões que porventura surjam ao longo do evento.
Número participantes:	de 20 a 50 participantes
Local:	Sala XX
Unidades envolvidas:	XXXXXXXXXX

☺ Início	Duração	Objetivos	Conteúdo	Técnicas	Ferramentas	Dicas
14:00	0:15	Aguardar chegada dos participantes	Recepção dos participantes.			Atraso regulamentar. Pedir para os participantes assinarem lista de presença. Solicitar que participantes de mesmo órgão/entidade sentem em grupos diferentes.
14:15	0:05	Boas vindas	GESTOR RESPONSÁVEL PELA OFICINA: Agradecer presença dos participantes e falar sobre os objetivos do evento: analisar as deliberações do TCU sobre a auditoria, verificando possíveis alterações em relação às soluções geradas para endereçar a causa-raiz dos achados de auditoria, por ocasião da oficina colaborativa do Painel de referência da Matriz de achados da auditoria; detalhar e aprimorar tais soluções por meio da coleta de feedbacks e elaborar um plano de ação para sua implementação. FACILITADOR: Falar sobre agenda do evento, informar que serão utilizadas ferramentas do Design thinking nas atividades da oficina, explicar sobre como será sua atuação durante a oficina, a necessidade de objetividade na execução das tarefas (com tempo cronometrado) para aproveitar a oportunidade e poder coletar a contribuição de todos (mesmo os que não trabalham com o tema específico que irão examinar nas dinâmicas, podem contribuir com ideias para sua solução), a necessidade de escreverem cada uma de suas contribuições em post-its diferentes e com a canetas-marcador disponibilizadas, esclarecer que haverá, debate ao final, não haverá intervalo (lanche e idas ao banheiro a qualquer hora que quiserem).			NOME DIRIGENTE NOME FACILITADOR
14:20	0:10	Apresentação dos participantes	1) Nome 2) Instituição/setor onde trabalha			

14:30	0:30	Apresentação das deliberações do TCU sobre a auditoria	1) Informações sobre a auditoria: objetivo e achados 2) Decisão do TCU sobre a auditoria: - itens da Decisão; - possíveis alterações trazidas pela Decisão do TCU em relação às soluções geradas para endereçar a causas-raiz dos achados de auditoria, por ocasião da oficina colaborativa do Painel de referência da Matriz de achados da auditoria; 3) Plano de trabalho e seus tópicos (a ser preenchido a partir dos resultados da oficina).	Apresentação	PPT	GESTOR RESPONSÁVEL
15:00	0:05	Explicação da dinâmica de Análise das deliberações				FACILITADOR
15:05	0:20	Análise da Decisão TCU	Cada grupo receberá 1 ou mais deliberações e deverá analisá-la(s), identificando: - qual achado de auditoria está sendo tratado; - quais as ações demandadas pelas deliberações; - quais ideias já foram geradas para executar as deliberações (caso a questão tenha sido tratada no Painel de referência da Matriz de achados e já tenham sido produzidas ideias para resolvê-la).		Flipchart, template, post-its, canetas.	Distribuir as deliberações pelos grupos, atribuindo 1 ou mais por grupo, dependendo do número de deliberações e de grupos formados. Obs: Deve-se tentar fazer a divisão da forma mais equânime possível, destinando itens mais complexos para um grupo e, para outro, itens menos complexos, porém com mais subitens. Obs: Caso haja divergências entre as soluções geradas para endereçar a causa-raiz dos achados de auditoria, por ocasião da oficina colaborativa do Painel de referência da Matriz de achados da auditoria, e a Decisão do TCU, deve ser esclarecido aos participantes que as medidas constantes da Decisão são as que prevalecem.
15:25	0:05	Explicação da ferramenta "Road map"	Explicar ferramenta "Road map" - objetivo: desenvolver as medidas/ideias a serem implementadas	Apresentação	PPT	FACILITADOR
15:30	1:05	Dinâmica "Road map"	VER DETALHAMENTO ABAIXO *	Dinâmica	Folha de flipchart com desafio, post-its de diferentes tamanhos e cores, canetas.	
16:35	0:20	Apresentação propostas dos grupos	Cada grupo apresentará: 1) Deliberação(ões) da(s) qual(is) tratou. 2) Roadmap, detalhando: ações a serem implementadas, cronograma e responsáveis por cada uma delas; (5 min por grupo x 4 grupos)	Dinâmica	Folha de flipchart com ideias propostas e priorizadas pelos grupos	

16:55	1:00	Consolidação dos Road maps	Consolidarconsolidar os Road maps desenvolvidos pelos grupos, unificando a linha do tempo, alocando as ações detalhadas (com a identificação das deliberações a que se referem) para cada macro-etapa na linha do tempo global (da data de implementação da solução até o dia atual) e fazendo os ajustes necessários.	Dinâmica		O resultado da consolidação dos Road maps, subsidiará a construção do Plano de ação para cada uma das deliberações, pois, para cada uma das deliberações do TCU, já estarão identificadas as ações a serem implementadas, o cronograma e o responsável por tais ações.
17:55	0:05	Agradecimento, encerramento do evento e feedbacks sobre evento	Feedbacks: Gostei/Gostaria	Dinâmica	Folha de flipchart, post-its, canetas	

CH TOTAL	4:00
-----------------	-------------

***ROAD MAP:** Em relação a cada deliberação/medida a ser adotada, o grupo deverá:

- 1- Traçar uma linha do tempo num papel extenso ou no chão e localizar o objetivo a ser alcançado (no caso, a implementação da solução gerada/medida a ser adotada) na extremidade direita
- 2- Escrever, em post-its grandes (ou de uma cor pré-determinada), os marcos ou macro-etapas da implementação da solução gerada, e definir qual a periodicidade de tempo que será usada para detalhar as ações, que poderá ser de 15 em 15 dias, 10 em 10 dias, 7 em 7 dias, dependendo do nível de detalhamento necessário.
- 3- Posicionar espaçadamente os post-its contendo as macro-etapas na linha do tempo em ordem cronológica de execução.
- 4- Dividir os participantes do grupo em duplas e atribuir a cada uma a responsabilidade pelo detalhamento de uma macro-etapa (ou sequência de macro-etapas, dependendo do número de Dica: Caso novas macro-etapas sejam identificadas posteriormente, atribuí-las ao grupo que esteja tratando da anterior ou da posterior a elas.
- 5- Para detalhar cada uma das macro-etapas atribuídas à dupla, os integrantes deverão se imaginar na data em que aquela macro-etapa estiver sendo implementada, e ir andando para trás na periodicidade estipulada (de 15 em 15, 10 em 10, 7 em 7 dias etc) até chegar a data atual, refletindo sobre as seguintes perguntas em cada um dos momentos:
 - Contexto: O que está acontecendo neste momento?
 - Recursos: Quais são os recursos que teremos e que precisaremos que estejam disponíveis neste dia?
 - Evidências: Quais são os fatos que indicam que chegamos neste ponto da trajetória?
 - Detalhamento: Quais ações necessitam ser executadas no período (de 15 em 15, 10 em 10, 7 em 7 dias etc) que antecede esta macro-etapa?
- 6- Anotar em post-its as respostas às perguntas acima e colar em ordem cronológica no período explorado e partir para o período anterior (andando para trás), até o dia atual.
- 7- Definir quais atores deverão ser responsáveis por quais ações.