

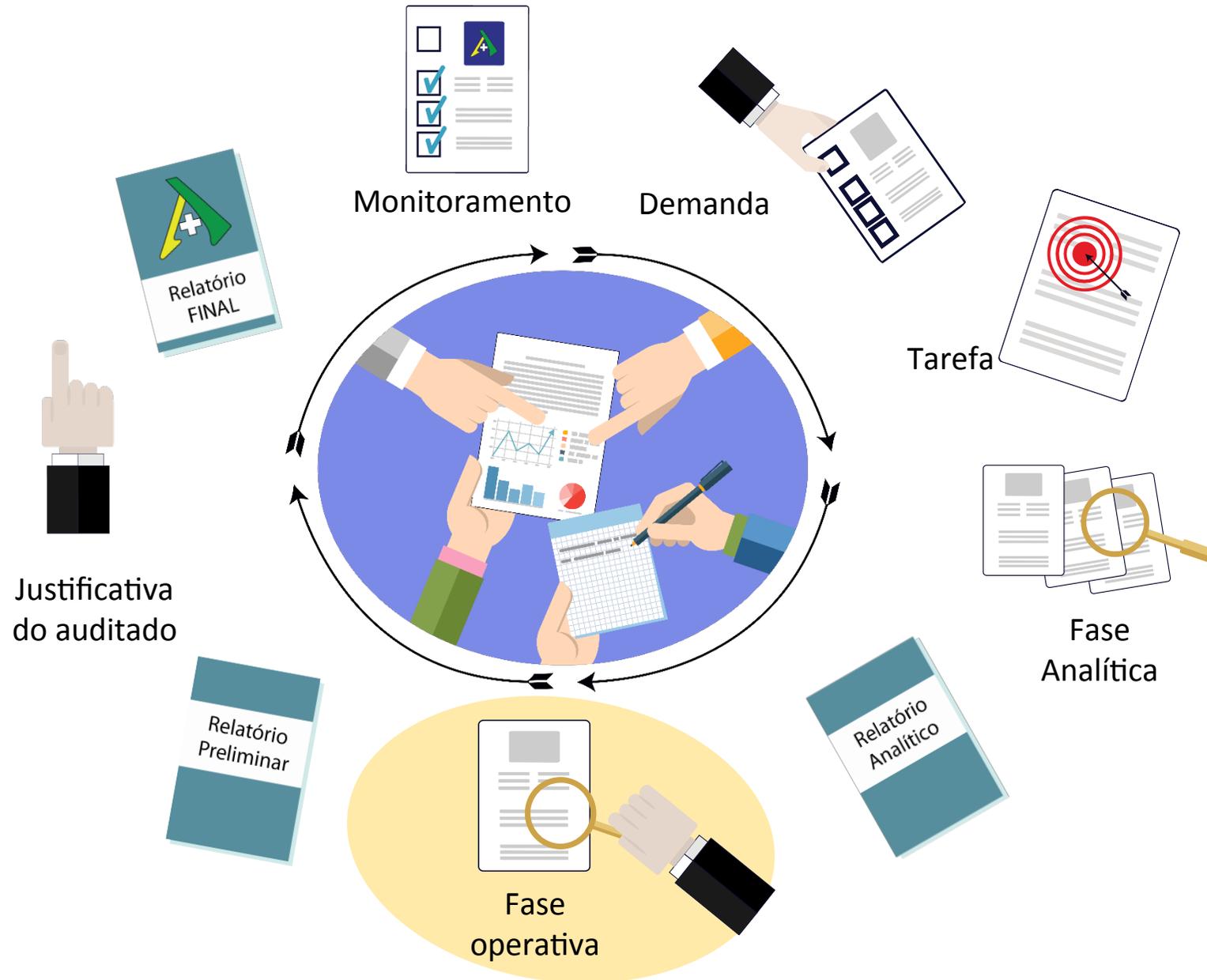


Módulo 4

FASE OPERATIVA DA AUDITORIA

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

Ciclo de Auditoria: Fase Operativa



Sessão 4.1

Trabalho de campo

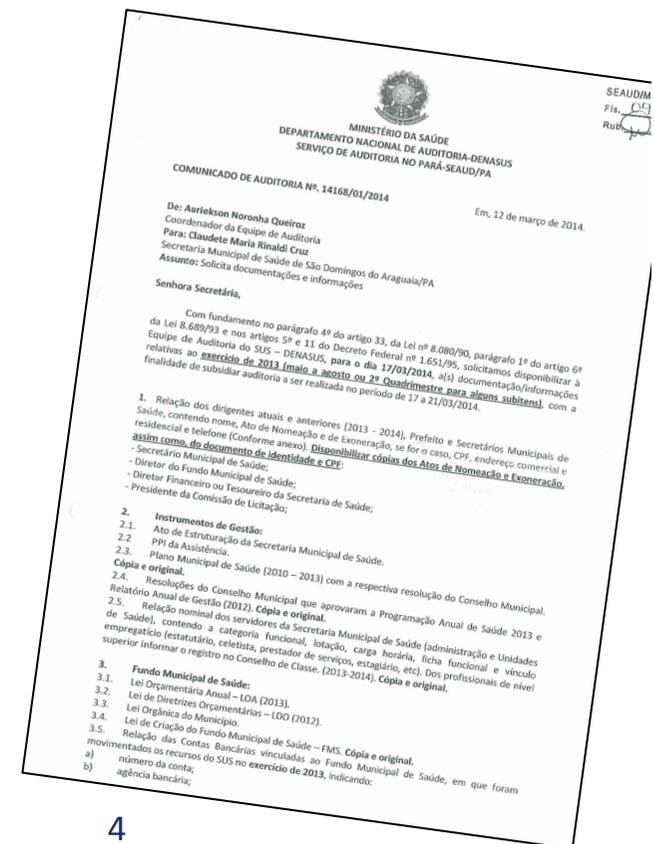


Ao final da sessão, os participantes deverão ser capazes de discutir como proceder durante o trabalho de campo, em especial quanto a emitir comunicado de auditoria, guiar a ação com base no cronograma e nas matrizes de coleta e de análise e informações, lidar com fatos alheios ao escopo da auditoria descobertos *in loco* e relacionar-se com o auditado.

Antes de iniciar o trabalho de campo



- Órgão de auditoria encaminha **ofício de comunicação** informando ao gestor que será realizada auditoria em seu estado, município ou unidade de serviço em determinado período.
- O ofício normalmente é acompanhado de um **comunicado de auditoria (CA)** por meio do qual se solicitam informações e documentos.



- Informações previstas na matriz de coleta que podem ser requeridas do auditado devem ser objeto de um Comunicado de Auditoria – CA
- O CA é um instrumento utilizado para:
 - solicitar oficialmente a disponibilização de documentos, justificativas e esclarecimentos;
 - notificar pendências não atendidas; e
 - solicitar providências.
- O CA deve ser enviado previamente para que a documentação solicitada seja providenciada com antecedência.
- Pode ser emitido sempre que houver necessidade durante a ação de auditoria.

Deve-se levar o que vai orientar e apoiar a ação da equipe de auditoria:

- cópia do ofício de comunicação e do comunicado de auditoria emitidos
- matrizes de coleta e de análise de informações
- cronograma
- papéis de trabalho desenvolvidos
- gravador e máquina fotográfica (ou um bom celular)

- O relacionamento com o auditado começa quando a chefia lhe encaminha o ofício que informa sobre a auditoria e apresenta a equipe.
- Ao chegar à unidade auditada para iniciar o trabalho de campo, realiza-se reunião de abertura na qual o coordenador:
 - comunica o início do trabalho;
 - apresenta a equipe;
 - recolhe documentos que possa ter solicitado previamente por meio de um CA;
 - solicita recursos para a realização da auditoria.

Recursos para a realização da auditoria:

- **local para trabalhar** com telefone e internet, caso necessário;
- deve ser comunicado se haverá necessidade de **apoio logístico** da entidade auditada, como, por exemplo, para distribuir questionários de pesquisa e acompanhar os auditores;
- indicação de uma **pessoa de contato** para as demandas de auditoria;
- indicação de **pessoas-chave** nos processos de trabalho estudados.

Toda oportunidade de contato com o
auditado é importante para demonstrar
profissionalismo e cortesia.

Como se demonstra **profissionalismo**?

- sendo claro com o auditado a respeito dos objetivos e procedimentos de auditoria;
- demonstrando conhecimento prévio do objeto de auditoria;
- trajando-se adequadamente;
- agindo com integridade para evitar pressões para violar princípios éticos;
- demonstrando independência e imparcialidade;
- evitando qualquer conduta que possa desacreditar seu trabalho.

Como se demonstra **cortesia**?

- respondendo a indagações do auditado a respeito dos objetivos e procedimentos de auditoria;
 - atentar para o que pode ser dito sem prejudicar o trabalho;
- mantendo atitude serena e equilibrada;
- evitando colocar-se em posição de superioridade em relação ao auditado (arrogância).

Não confundir cortesia com intimidade!

- Seguir o que foi planejado na fase analítica aumenta a chance de que se consiga coletar as informações previstas para sustentar possíveis constatações e, assim, realizar a auditoria com sucesso.
- O **cronograma** auxilia a equipe ao indicar a sequência de atividades e os responsáveis por elas.
 - Importante, mesmo que a fase operativa seja curta.
 - Cronograma, se necessário, deve ser ajustado após a reunião de abertura, de comum acordo com o auditado.
 - Imprevistos que ocorrem durante a fase operativa podem levar a equipe a alterar o cronograma.
 - Deve-se cuidar para que eventuais alterações não afetem o prazo previsto para o trabalho de campo.

- Agende todas as atividades da execução durante o planejamento.
- Considere os tempos de espera e deslocamento entre as atividades.
- Para evitar perder tempo, prepare pasta com todas as informações necessárias para a execução e todos os instrumentos de coleta de dados que serão usados.

- As **matrizes** de coleta e de análise de informações sintetizam a estratégia metodológica da auditoria.
- O foco deve estar em obter as informações previstas na matriz de coleta.
 - Evite coletar informações que não serão usadas.
- A realidade encontrada em campo pode mostrar que a obtenção de alguma informação não é possível segundo o procedimento de coleta planejado.
 - Cabe à equipe identificar se há outra forma de obter a informação, especialmente se a informação for essencial para caracterizar uma possível constatação.

- Papéis de trabalho desenvolvidos na fase analítica serão utilizados na fase operativa para coletar, organizar e analisar informações úteis aos propósitos da auditoria.
- Deve-se preencher os papéis de trabalho durante o trabalho de campo, inclusive a matriz de constatações.
- Se isso for deixado para depois, tempo precioso para a elaboração do relatório será consumido.

- A matriz de constatações deve ser preenchida durante a fase operativa, à medida que as constatações vão se delineando.
- Os esclarecimentos dados pelos responsáveis acerca das constatações e suas causas, bem como da adequação dos critérios, devem ser colhidos ainda em campo, evitando-se mal entendidos que redundam em desperdício de esforços.

Constitui séria ameaça à qualidade da auditoria a não utilização sistemática de papéis de trabalho. Por quê?

Fatos dignos de atenção, porém alheios ao escopo

- O que fazer quando se deparar com algum fato importante, porém que está fora do escopo previsto?
- **Opção 1:** registrar sucintamente o fato (notas, fotografia) e relatá-lo ao supervisor, que irá decidir se isso deve ser abordado em outra ação de controle.
- **Opção 2:** caso o fato esteja muito próximo do escopo previsto e possa se constituir no núcleo de uma nova constatação, ele pode ser abordado pela auditoria, desde que:
 - houver tempo para recolher evidências que permitam confirmar essa constatação;
 - isso não prejudicar a coleta de evidências já planejada;
 - nesse caso, as matrizes de coleta e de análise devem ser posteriormente atualizadas.

Observância dos
princípios éticos e
profissionais pelos
auditores



Credibilidade dos
auditores e do
DENASUS

- A credibilidade dos auditores do SNA resulta da percepção de que os trabalhos são conduzidos em conformidade com todos os princípios éticos e profissionais tratados neste curso.
- A confiança e o respeito públicos de um auditor depende em grande parte da impressão deixada por outros auditores, do presente e do passado.

Sessão 4.2

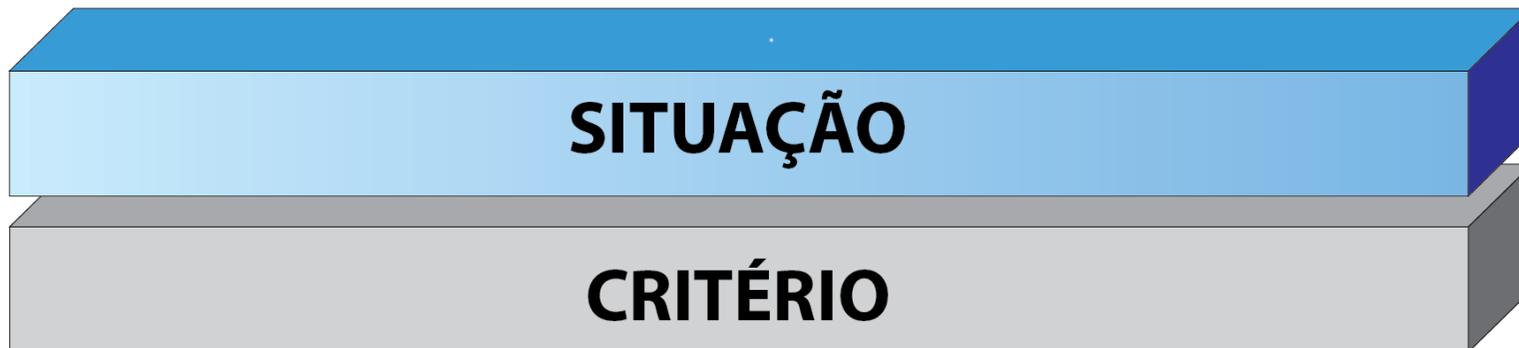
Evidências e constatações

Ao final da sessão, os participantes deverão ser capazes de caracterizar a constatação com base no confronto entre evidências e critérios de auditoria, bem como de identificar as limitações impostas pelas evidências para a sustentação da constatação.

Constatação: discrepância entre situação e critério

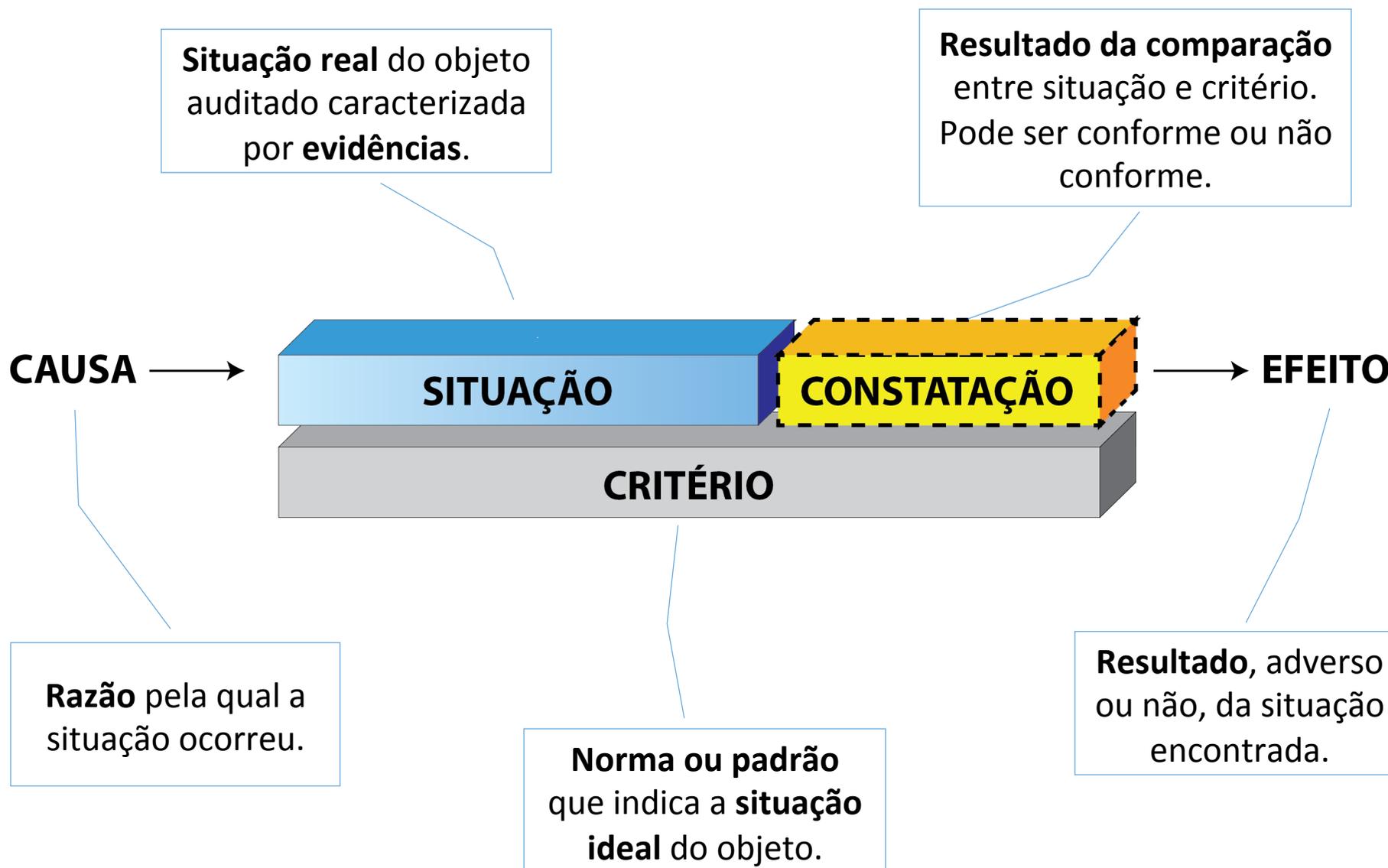


situação não conforme



situação conforme

Elementos da constatação



Exemplo de constatação nº 1

Questão	A execução das obras da UPA 24h no Município de Amoreira obedece aos prazos regulamentares?
Constatação	Atraso no cronograma da execução das obras da UPA 24h no Município de Amoreira.
Critério	UPA 24h nova deve ser concluída em até 18 meses a contar da data do pagamento da primeira parcela do incentivo financeiro (Port. MS nº 342/2013, art. 21, inc. I).
Evidências	Informações e fotos registradas no SISMOB indicam que, até a data de 11/9/2015, a obra, prevista para 10/4/2015, não havia sido concluída.
Causa	Atraso no pagamento à empreiteira responsável pela obra.
Efeitos	<ul style="list-style-type: none">• termos aditivos de prorrogação de prazos;• deterioração dos serviços executados;• aumento do custo final das obras.

Exemplo de constatação nº 2

Questão	As Equipes de Saúde da Família (ESF) e Equipes de Saúde Bucal (ESB) estão atuando com adequadas condições de trabalho?
Constatação	Indisponibilidade de transporte para o desenvolvimento das atividades externas.
Critério	As modalidades de AD2 e AD3 deverão contar com infraestrutura especificamente destinada para o seu funcionamento, que contemple (...) veículo(s) para garantia da locomoção das equipes.(Portaria nº 2029/2011, art.29).
Evidências	A existência de veículo permanente para realização das visitas foi observada em 55,3% das Unidades visitadas; outras 42,5% contavam com veículo eventual/agendado.
Causa	Insuficiência de recursos para dotar o PSF no município dos veículos necessários.
Efeitos	A dificuldade de locomoção das equipes afeta a regularidade das visitas domiciliares.

**Requisitos da
constatação**

Relevante para a auditoria

Apresentada de forma objetiva

Fundamentada em evidências

Convincente

Evidência

- Informações obtidas durante a auditoria com o objetivo de documentar a situação encontrada, comprovar as constatações e respaldar as conclusões da equipe.

Fonte de evidência

- Fonte de informação de onde foi obtida a evidência.
- Exemplos: prontuário, extrato bancário, entrevista, sondagem com usuário, visitas realizadas nas unidades, notas fiscais, Apacs, AIHs, ata de Conselho de Saúde.

- **Indício:** discordância entre a situação encontrada e o critério, que ainda não foi devidamente investigada, nem está suficientemente embasado por evidências a ponto de caracterizar-se como constatação de auditoria.
- Uma vez encontradas **evidências** suficientes, **o indício se torna constatação**, e deverá ser incluído no relatório.

Suficiência

- A aplicação de testes resulta na obtenção de uma ou várias provas e propicia um razoável grau de convencimento a respeito da realidade ou veracidade dos fatos.

Adequação

- Os testes ou exames realizados são apropriados à natureza e características dos fatos examinados.
- As informações utilizadas são autênticas e fidedignas.

Pertinência

- Há coerência da evidência com as observações, conclusões e recomendações de auditoria.

Classificação das Evidências

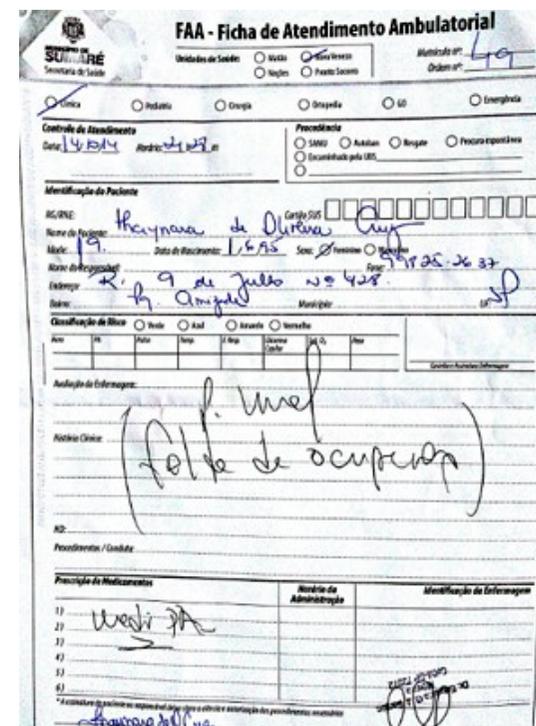
- Física
- Documental
- Oral (testemunhal)
- Analítica

- Obtida pela inspeção física.
- Deve ser documentada: fotografias, amostras, filmes, etc.



Evidência Documental

- É o tipo mais comum de evidência em uma auditoria.
- Constituída de documentos fornecidos pelo auditado ou terceiros.
 - Ex.: ofícios, cartas, relatórios, notas fiscais, contratos, extratos bancários e certidões.



FAA - Ficha de Atendimento Ambulatorial

Unidades de Saúde: UBS UPA Posto Saúde

Atividade: Consulta Exame Exame de Urgência Exame de Emergência

Controle de Atendimento: Data: 14/04/14 Hora: 14:00

Precedência: Normal Urgente Emergência

Identificação do Paciente: Nome: Haynara de Oliveira Silva, Data de Nascimento: 15/05/85, Sexo: F, Estado Civil: Casada, Endereço: R. 9 de Julho nº 428, Município: São Paulo

Classificação de Atividade: Consulta Exame Exame de Urgência Exame de Emergência

Avaliação da Enfermagem: (folha de ocupação)

Prescrição de Medicamentos:

Nº	Medicamento	Atividade de Administração	Identificação da Enfermagem
1)	Ureol 3A		
2)			
3)			
4)			
5)			

Evidência Testemunhal

- Obtida por intermédio de entrevistas ou questionários
- Valor limitado como prova
- Fornece pistas
- Tem de ser confirmada por outras evidências



- Obtida por meio de cálculos, comparações e raciocínio lógico utilizando-se informações coletadas.
- Podem ser apresentadas em planilhas de cálculo e quadros comparativos, por exemplo.



- Originais de ofícios, cartas, relatórios, outros documentos endereçados à equipe de auditoria
- Cópias de documentos internos ou externos ao órgão/ entidade auditado
- Fotografias, fitas de vídeo ou áudio, arquivos magnéticos
- Extratos de entrevista
- Respostas a questionários
- Planilhas de cálculo, quadros comparativos, demonstrativos
- Amostras físicas

Evidências: principais limitações

- baseadas em apenas uma fonte
- testemunhais não corroboradas por documento ou observação
- cujo custo de obtenção não atende a critérios de custo-benefício
- provenientes apenas do gestor ou da equipe da unidade auditada
- cuja única fonte tem interesse no resultado do trabalho
- obtidas de amostras não-representativas
- relacionadas a ocorrência isolada
- conflitantes



Sessão 4.3

Matriz de constatações

Ao final da sessão, os participantes serão capazes de construir e de avaliar a consistência da matriz de constatações de uma auditoria e de propor ajustes.

Papel de trabalho utilizado para sistematizar as constatações e seus elementos.

QUESTÃO DE AUDITORIA: ...

CONSTATAÇÃO	CRITÉRIO	EVIDÊNCIAS	FONTES DE EVIDÊNCIA	CAUSAS	EFEITOS	RECOMENDAÇÕES
Enunciado da constatação, deixando clara a irregularidade, a impropriedade ou o problema de desempenho.	Legislação, norma, ou padrão adotado como referência.	Informações coletadas ou obtidas como resultado da análise dessas informações que indicam a situação encontrada e sustentam as constatações.	Fontes de informação por meio das quais foram obtidas as evidências.	Eventos ou fatores que deram causa à constatação.	Consequências ou possíveis consequências da constatação.	Propostas da equipe de auditoria para resolver a situação objeto da constatação e introduzir melhorias que impeçam a repetição desse tipo de constatação. Se cabível, deve identificar os responsáveis.

Matriz de constatações - exemplo

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

CONSTATAÇÃO	CRITÉRIO	EVIDÊNCIAS	FONTES DE EVIDÊNCIA	CAUSAS	EFEITOS	RECOMENDAÇÕES
O diagnóstico e o início do tratamento dos doentes de câncer não têm sido tempestivos.	O paciente com neoplasia maligna tem direito de se submeter ao primeiro tratamento no SUS em até 60 dias contados do diagnóstico em laudo patológico (Lei 12.732/2012, art. 2º).	O tempo médio de espera entre a data do diagnóstico e o início dos tratamentos é de 62 e 95 dias, respectivamente. Apenas 39% dos pacientes iniciam tratamento em até 60 dias.	Dados das Apac de quimioterapia e de radioterapia de 2013.	A capacidade da rede de atenção oncológica é insuficiente para atender a demanda. Déficit de 110 equipamentos de radioterapia. Investimento governamental insuficiente para a demanda.	Diminuição das chances de cura e do tempo de sobrevida dos pacientes tratados. Deterioração da qualidade de vida dos pacientes durante os tratamentos.	Recomendar à SAS/MS que desenvolva plano para sanar as carências existentes na rede de atenção oncológica, que contemple a aquisição e instalação de equipamentos ou contratação dos serviços até a completa solução das carências existentes.

Elementos da constatação requeridos

Elemento da constatação	Questão descritiva	Questão de conformidade	Questão de desempenho
Critério		Requerido	Requerido
Evidência	Requerida	Requerida	Requerida
Causa		Desejável	Requerida
Efeito		Desejável	Requerido

- dá suporte ao desenvolvimento das constatações de maneira estruturada;
- evita lacunas de informações;
- mantém o foco da análise no que foi planejado;
- propicia entendimento uniforme pela equipe;
- facilita a discussão com supervisores, gestores e especialistas;

- permite adequada **revisão do trabalho** para assegurar que:
 - todas as avaliações e conclusões estejam solidamente suportadas por evidências;
 - todos os erros, deficiências e questões relevantes tenham sido resolvidos;
 - as recomendações e conclusões estejam fundamentadas;
- evita necessidade de solicitar novas informações após encerrada a fase operativa.

Quanto a constatações

- não identificar objetivamente a discrepância entre situação encontrada e critério
- propor constatações irrelevantes para o objetivo da auditoria → tira o foco das constatações principais
- propor constatações que não respondam às questões e estejam fora do escopo da auditoria
- propor constatações sem critério correspondente
- manter constatação sem evidência suficiente

Quanto a evidências

- não identificar claramente a situação encontrada
- indicar evidências inúteis ou irrelevantes ao cumprimento dos objetivos da auditoria
- não obter evidências suficientes para dar suporte às constatações, ou sem confiabilidade ou validade
- descrever como os procedimentos foram realizados
 - isso deve estar na metodologia
- descrever a situação sem dar a perspectiva de sua natureza, extensão, importância e período de ocorrência
- não especificar de forma precisa a fonte da evidência

Quanto a critérios

- não indicar todos os que se aplicam à situação → limita a análise
- não explicitar adequadamente
 - indicar o normativo, sem localizar e comunicar o aspecto do normativo que é usado como critério
- desenvolver o critério com interpretações técnicas ou jurídicas prolixas
- transcrever trechos das evidências documentais

Quanto a causas

- não identificar causas, especialmente em auditorias de desempenho
- causas pouco fundamentadas
- causas descritas como possibilidades/hipóteses

Quanto a efeitos

- não identificar efeitos reais ou potenciais
- não dimensionar as consequências (p.ex. valor do dano) para o órgão/entidade, o Erário ou a sociedade

Quanto a recomendações

- não formular recomendações para todas as constatações
- formular recomendações que não decorram logicamente das constatações
- formular propostas com intensidade ou amplitude desproporcional aos efeitos
- não identificar os responsáveis adequadamente

- Descrição iniciada com expressão que traduza a ação ou omissão do gestor ou da pessoa jurídica:
 - Aquisição de equipamentos hospitalares, nos meses mm e mm/aa, com licitação dispensada com base no art. 24, inciso IV, da Lei n.º 8.666/93, valor total de R\$ Y, paga em dd/mm/aa, sem preencher os requisitos de situação emergencial.

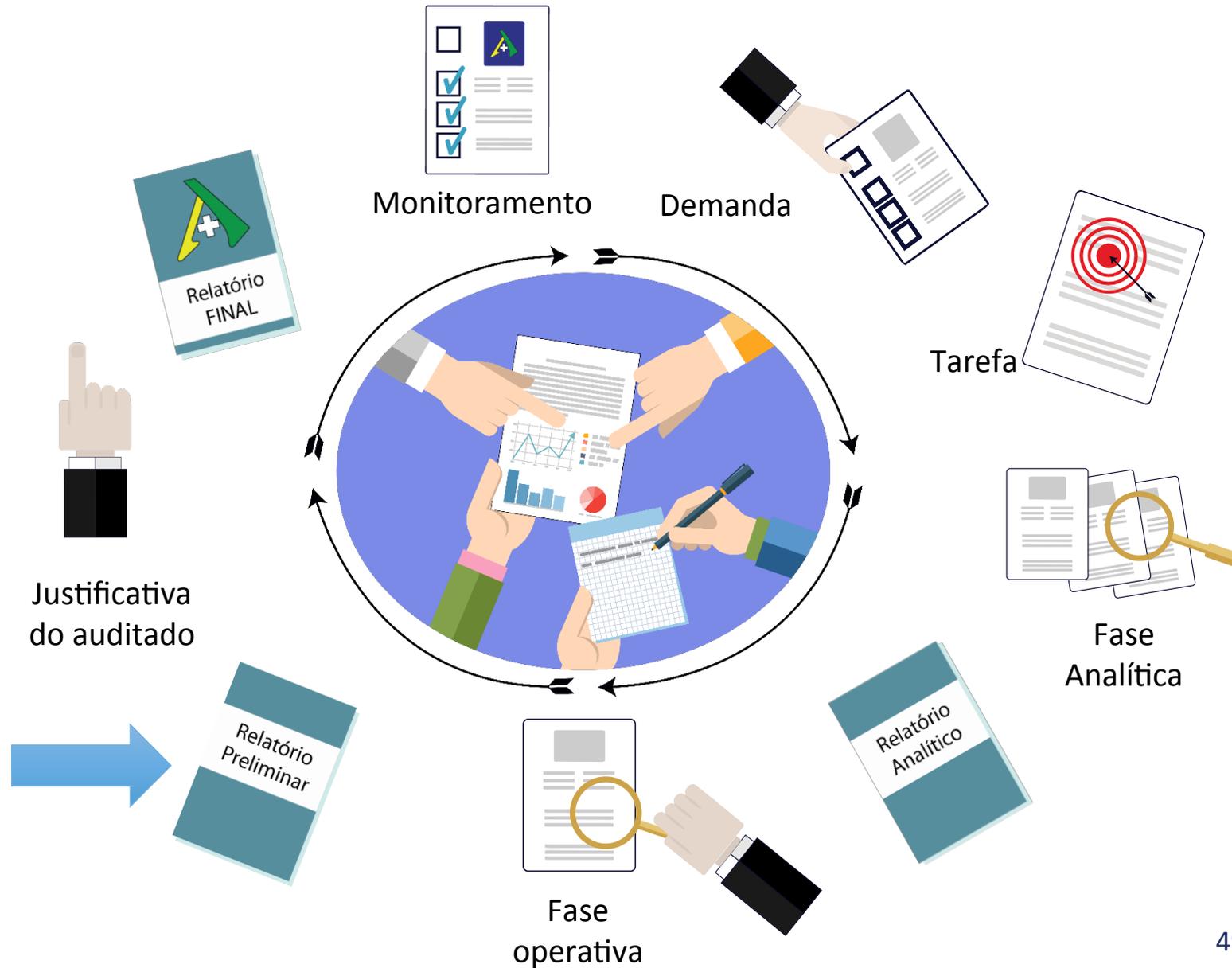


Sessão 4.4

Relatório preliminar

Dada uma matriz de constatações, os participantes deverão ser capazes de sintetizar, no relatório preliminar, as constatações preliminares obtidas nos trabalhos de verificação *in loco*.

Ciclo de Auditoria: Fase Operativa



- Elaborado com base nas constatações preliminares resultantes dos trabalhos de verificação *in loco*.
- Instrumento exclusivo de notificação ao órgão, instituição ou unidade verificada, e aos agentes indicados como responsáveis.
- Base para a apresentação, pelo auditado, de justificativas para as constatações não conformes.

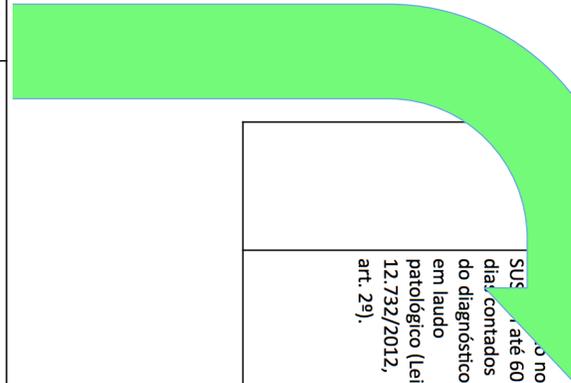
Estrutura do relatório preliminar (CTA nº 11/2014)



Da matriz de constatações ao relatório



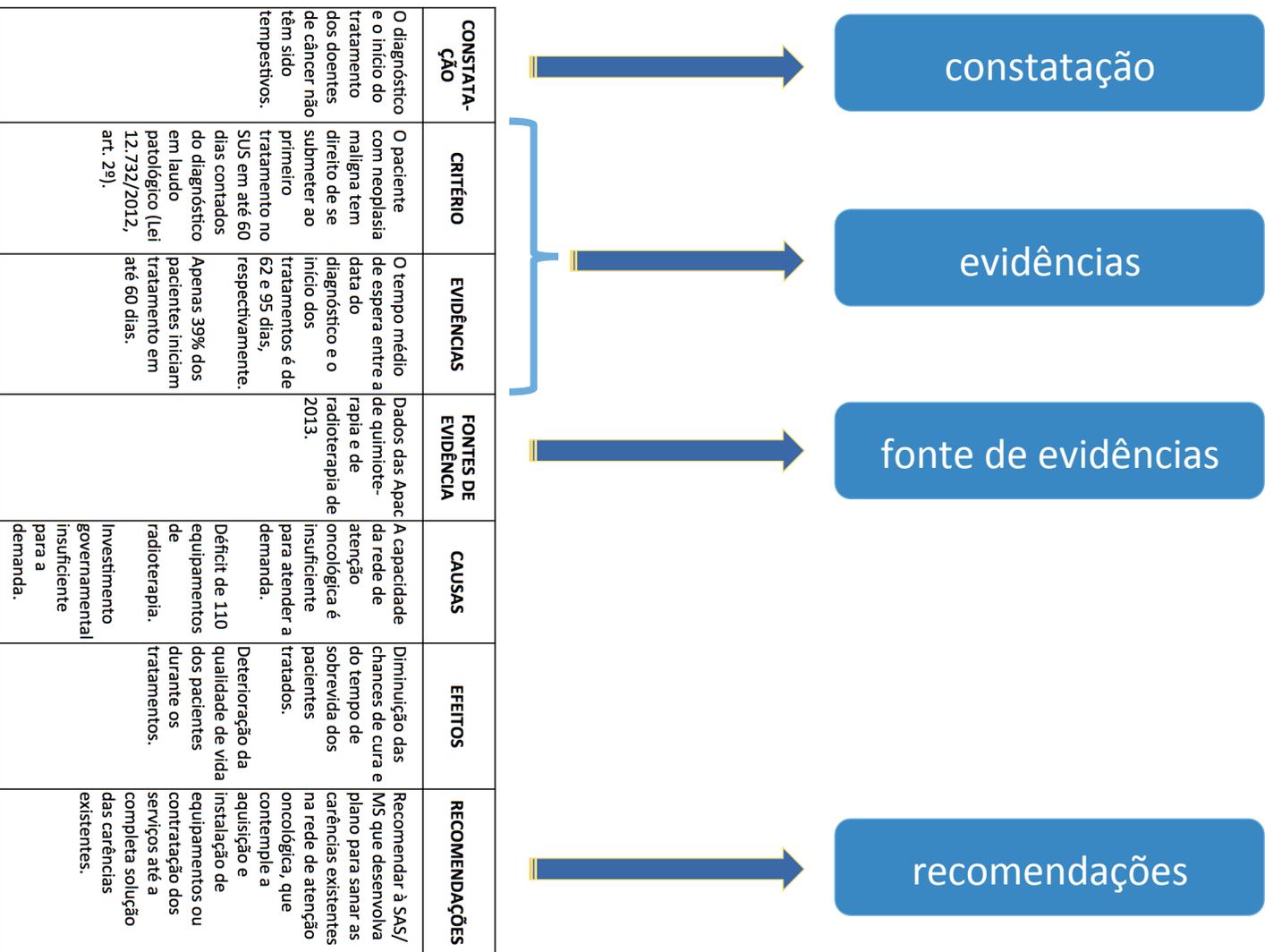
CONSTATAÇÃO	CRITÉRIO	EVIDÊNCIAS	FONTES DE EVIDÊNCIA	CAUSAS	EFEITOS	RECOMENDAÇÕES
O diagnóstico e o início do tratamento dos doentes de câncer não têm sido tempestivos.	O paciente com neoplasia maligna tem direito de se submeter ao primeiro tratamento no SUS em até 60 dias contados do diagnóstico em laudo patológico (Lei 12.732/2012, art. 2º).	O tempo médio de espera entre a data do diagnóstico e o início dos tratamentos é de 62 e 95 dias, respectivamente. Apenas 39% dos pacientes iniciam tratamento em até 60 dias.	Dados das Apac de quimioterapia e de radioterapia de 2013.	A capacidade da rede de atenção oncológica é insuficiente para atender a demanda. Déficit de 110 equipamentos de radioterapia. Investimento governamental insuficiente para a demanda.	Diminuição das chances de cura e do tempo de sobrevida dos pacientes tratados. Deterioração da qualidade de vida dos pacientes durante os tratamentos.	Recomendar à SAS/MS que desenvolva plano para sanar as carências existentes na rede de atenção oncológica, que contemple a aquisição e instalação de equipamentos ou contratação dos serviços até a completa solução das carências existentes.



Com a matriz de constatações pronta e validada com o supervisor, relatar as constatações consiste em transcrever o conteúdo da matriz e desenvolver aqueles pontos que requeiram isso para serem melhor compreendidos pelo auditado.

CONSTATAÇÃO	CRITÉRIO	EVIDÊNCIAS	FONTES DE EVIDÊNCIA	CAUSAS	EFEITOS	RECOMENDAÇÕES
O diagnóstico e o início do tratamento dos doentes de câncer não têm sido tempestivos.	O paciente com neoplasia maligna tem direito de se submeter ao primeiro tratamento no SUS em até 60 dias contados do diagnóstico em laudo patológico (Lei 12.732/2012, art. 2º).	O tempo médio de espera entre a data do diagnóstico e o início dos tratamentos é de 62 e 95 dias, respectivamente. Apenas 39% dos pacientes iniciam tratamento em até 60 dias.	Dados das Apac de quimioterapia e de radioterapia de 2013.	A capacidade da rede de atenção oncológica é insuficiente para atender a demanda. Déficit de 110 equipamentos de radioterapia. Investimento governamental insuficiente para a demanda.	Diminuição das chances de cura e do tempo de sobrevida dos pacientes tratados. Deterioração da qualidade de vida dos pacientes durante os tratamentos.	Recomendar à SAS/MS que desenvolva plano para sanar as carências existentes na rede de atenção oncológica, que contemple a aquisição e instalação de equipamentos ou contratação dos serviços até a completa solução das carências existentes.

Da matriz de constatações ao relatório



- O relatório preliminar deve ser revisado pela equipe e pelo supervisor técnico.
- Se a matriz de constatações foi validada anteriormente pelo supervisor técnico, a validação do relatório fica muito mais simples.

Deve-se evitar ao máximo enviar relatório preliminar sem a devida revisão para solicitar justificativas do auditado.

O auditado deve compreender facilmente o que a equipe de auditoria encontrou, qual a fundamentação de cada constatação e quais os pontos sobre os quais deve se pronunciar.