

Análise de plano de providências do gestor

TC:

Órgão / Entidade:

Acórdão em monitoramento:

Relator:

Achado 1:

Situação encontrada (problema) <i>(especificar como o problema foi medido / mensurado).</i>	Causas <i>(especificar se é provada ou provável)</i>	Efeitos <i>(especificar se é real ou potencial)</i>	
Deliberação a ser implementada <i>(atente-se se a deliberação procurou tratar causas e/ou mitigar efeitos e se tem potencial de resolver o problema):</i>			
Ações propostas pelo gestor	Prazo	Responsável	
Análise das ações:			
Aspecto a ser analisado	Sim	Não	Por quê?
Completas?			
Coerentes?			
Objetivas?			
Elimina causas?			

Mitigar efeitos?			
Há compromisso da gestão?			
Há capacidade de solução?			
Há plano de ação?			
Está claro como as medidas corretivas serão monitoradas?			

Secex XX, XX de XXXXXX de XXX.

FULANO DE TAL
Auditor de Controle Externo
Matrícula nº XXXXX

GLOSSÁRIO – ANÁLISE DE PLANO DE PROVIDÊNCIA DO GESTOR

01) Situação encontrada – No achado a situação encontrada corresponde ao problema. Se certifique se a situação encontrada foi realmente evidenciada. Caso não tenha sido, provavelmente ainda não se tem um problema, mas um evento de risco, e, neste caso, avalie se o melhor não seria tornar a deliberação insubsistente. Se certifique de que seja possível mensurar o problema (métricas objetivas) para que possa ser possível, ao final do ciclo de monitoramento, verificar se o problema foi resolvido e qual foi o benefício efetivo da ação de controle externo.

02) Causa – Verifique se causa do achado que deu origem à deliberação é provada ou provável. Se a causa for provável, avalie se a deliberação focou no tratamento de causa provável e se seria razoável exigir o tratamento de causa provável por parte do gestor.

03) Efeito – Verifique se o efeito do achado que deu origem à deliberação é real ou potencial. Se o efeito for potencial, avalie se a deliberação focou na mitigação de efeito potencial e se seria razoável exigir o tratamento de efeito potencial por parte do gestor.

03) Completude – Para analisar um plano de ação, o primeiro passo é checar a sua completude, antes mesmo de analisar o mérito das questões tratadas nas peças enviadas pelo gestor. A questão chave na análise de completude é verificar se o plano possui todas as atividades, responsáveis e prazos para solução dos problemas. **Atividades:** O gestor deve apresentar o rol de atividades principais que irão contribuir para que os problemas identificados sejam sanados no curto, médio e longo prazos. Deve ser possível que o auditor associe as atividades a produtos verificáveis, de modo a facilitar seu trabalho de monitoramento. **Responsáveis:** o gestor deve apontar os responsáveis para cada atividade ou conjunto delas, apontando o cargo, departamento e CPF desses responsáveis para facilitar o contato entre a equipe e o responsável e facilitar a atualização periódica do plano. Substituições de responsáveis por atividades devem ser comunicadas. **Prazos:** os prazos devem estar dispostos na forma de datas, de forma que a equipe

possa desenvolver um plano de monitoramento adequado. As datas de atividades-chave para o sucesso do gestor na solução dos problemas apontados devem ser facilmente verificáveis. Pode ser necessário que a equipe proponha ajustes nos planos de ação até que venham adequados para análise. Negocie com o gestor!

04) Coerência – Para que um plano de ação para a solução de um problema identificado em uma auditoria seja bem-sucedido é necessário que ele seja coerente em sua lógica de construção, devendo se basear em uma sequência que faça sentido e que considere os pré-requisitos para que as atividades se iniciem, os insumos necessários, os produtos intermediários e os produtos finais. A questão chave na análise de coerência do plano é verificar se ele considera os pré-requisitos e sequência lógica das atividades. **Pré-requisitos:** O gestor deve apontar qual a atividade inicial e as que se sucedem para obtenção dos produtos que irão levar a solução do problema identificado, observando se os pré-requisitos para cada uma estão disponíveis. **Sequência lógica:** O gestor deve considerar o fluxo de trabalho necessário para a solução do problema e o auditor deve avaliar, estudando o processo de trabalho a que o gestor se submete, se o processo obedece a uma sequência lógica coerente com o problema.

05) Objetividade – As atividades e produtos apontados pelo gestor para a solução dos problemas apontados na auditoria devem estar exclusivamente focados na aproximação do objeto com os critérios utilizados como referência de seu funcionamento. A questão chave na análise de objetividade é saber se as ações têm relação com os problemas e critérios adotados. O auditor deve entender muito bem em que aspecto do problema cada atividade e produto apresentado se relaciona e como podem ser influenciados pelo contexto em que estão inseridas. **Atividades que sanam ou mitigam:** as atividades apontadas pelo gestor devem guardar relação com a melhoria de pessoas, processos e produtos e que, ao final, resultarão na melhoria do custo, do prazo, da qualidade e da conformidade dos objetivos do objeto. **Produtos na direção dos critérios:** os produtos decorrentes das atividades projetadas pelo gestor devem levar a uma aproximação entre a situação diagnosticada na auditoria e aquela desejável descrita nos critérios.

06) Elimina causas – Geralmente as causas de um objeto estar em desacordo com os seus critérios estão relacionadas ao mal funcionamento dos encarregados por seus processos de trabalho, pelo mal funcionamento desses processos de trabalho ou até por defeitos nos produtos gerados ou consumidos por esses processos de trabalho, seja por aspectos de conformidade ou de performance. A questão chave na análise, neste ponto, é procurar saber se as ações têm potencial para tratar causas dos problemas. O auditor deve resgatar o nexo de causa presente nos achados que resultaram da auditoria que está em monitoramento. **Pessoas, processos e produtos mobilizados pelas soluções:** o gestor deve buscar no relatório de auditoria os problemas que resultaram em diferenças entre a situação que foi diagnosticada pela equipe na auditoria e os critérios adotados como referência, apontando as atividades e os produtos destinados a eliminá-las. Pessoas, processos e produtos devem ser ajustados e mobilizados para que as causas dos achados sejam eliminadas. Uma reunião com os responsáveis para explicar os achados e suas causas pode ser determinante para que o gestor entregue um plano de ação ajustado e satisfatório para o desenvolvimento do plano de monitoramento.

07) Mitiga efeitos – Nem sempre é possível recuperar valores, desperdícios ou ineficiências que ocorreram, porém o gestor deve sempre mostrar boa vontade para a recomposição do valor público eventualmente perdido por diferenças entre a situação encontrada na auditoria e o seu critério. A questão chave na análise, neste ponto, é saber se as ações do gestor têm potencial de mitigar os efeitos. O auditor deve resgatar as consequências presentes nos achados que resultaram da auditoria que está em monitoramento. **Ineficiências, prejuízos, desvios, descontrole, falta de entregas e perda de prazos mitigados:** o gestor deve buscar no relatório de auditoria as consequências que foram apontadas como resultado da diferença entre a situação que foi diagnosticada pela equipe na auditoria e os critérios adotados como referência, apontando as atividades e os produtos destinados a mitigá-las, uma vez que geralmente não é possível recuperar as perdas totalmente. Assegure-se de que o gestor quantificou benefícios financeiros e não financeiros decorrentes de suas ações para recuperar prejuízos, desvios, prazos e qualidade de bens e serviços.

08) Compromisso da gestão – os problemas apontados possuem responsável formalmente nomeado na alta gestão (nível de diretoria acima ou equivalente). O responsável deverá ser uma pessoa e não um departamento da organização que gere o objeto de alto risco;

09) Capacidade de solução – os problemas apontados possuem equipe (s) formalmente designada (s) para sua solução e previsão de recursos orçamentários e financeiros, quando for o caso;

10) Plano de ação – os problemas possuem um plano de ação com ações, produtos, responsáveis, recursos e datas, devidamente escrito e formalizado;

11) Monitoramento – a forma como a alta gestão da organização irá monitorar a implementação das medidas corretivas, indicando quem são os responsáveis por esse monitoramento (diretoria acima ou equivalente ou Conselho de Administração, se for o caso), incluindo a necessidade de envio periódico de relatórios gerenciais ou via sistema de informação próprio do órgão.