

**INSTITUTO BRASILIENSE DE DIREITO PÚBLICO – IDP  
ESCOLA DE DIREITO DE BRASÍLIA – EDB  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM CONTROLE EXTERNO E  
GOVERNANÇA PÚBLICA.**

**Valter Mario Canedo Filho**

**A IMPORTÂNCIA DAS AUDITORIAS OPERACIONAIS PARA A  
MELHORIA DA GESTÃO DAS UNIDADES DE CONSERVAÇÃO AMBIENTAL NO  
ESTADO DE GOIÁS.**

**GOIÂNIA,  
MARÇO 2017**

**Valter Mario Canedo Filho**

**A IMPORTÂNCIA DAS AUDITORIAS OPERACIONAIS PARA A  
MELHORIA DA GESTÃO DAS UNIDADES DE CONSERVAÇÃO AMBIENTAL NO  
ESTADO DE GOIÁS.**

Artigo apresentado como requisito à obtenção de título de especialização no Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Controle Externo e Governança Pública do Instituto Brasiliense de Direito Público – IDP.

Orientador: Prof. Carlos Maurício Lociks de Araújo.

**GOIÂNIA,  
MARÇO 2017**

## **A IMPORTÂNCIA DAS AUDITORIAS OPERACIONAIS PARA A MELHORIA DA GESTÃO DAS UNIDADES DE CONSERVAÇÃO AMBIENTAL NO ESTADO DE GOIÁS.**

### **THE IMPORTANCE OF OPERATIONAL AUDITS TO IMPROVE THE CONSERVATION UNITS MANAGEMENT IN THE STATE OF GOIÁS.**

**Valter Mario Canedo Filho.**

#### **SUMÁRIO**

Introdução; 1 Unidades de Conservação; 2 Auditoria Operacional; 3 Estudo de caso de Auditoria Operacional realizada pelo Tribunal de Contas do Estado de Goiás (TCE GO) no âmbito da Secretaria de Meio Ambiente e Recursos Hídricos do Estado de Goiás (Semarh).

#### **RESUMO**

O meio ambiente vem sendo extremamente degradado pela ação humana. Neste contexto, as Unidades de Conservação surgem como uma das principais alternativas para a preservação ambiental. Tais Unidades de Conservação são de grande importância, visto que as áreas protegidas geram benefícios para toda a sociedade, na medida em que conservam fontes de água, ajudam a regular o clima, reduzem erosões e também oferecem lazer e geração de renda. Porém, não é suficiente que apenas se criem tais Unidades, é necessário que se estabeleça um suporte adequado para sua gestão (infraestrutura, dotação orçamentária, *staff* adequado e capacitado, plano de manejo atualizado, conhecimento científico, etc.), a fim de que estas possam alcançar seus objetivos. As Auditorias Operacionais realizadas pelos Tribunais de Contas surgem como importantes instrumentos no auxílio para a melhoria da gestão destas Unidades, pois buscam contribuir para o aperfeiçoamento da gestão pública, produzindo informações atualizadas e independentes e recomendando ações que otimizem a capacidade de gestão. Pretende-se, no presente artigo, por meio de um estudo de caso de uma auditoria operacional realizada pelo Tribunal de Contas do Estado de Goiás (TCE – GO) na Secretaria de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (Semarh), verificar em que medida as Auditorias Operacionais podem contribuir para a melhoria da gestão das Unidades de Conservação no Estado de Goiás, bem como averiguar os fatores capazes de influenciar tal contribuição.

**PALAVRAS-CHAVE:** Unidades de Conservação; Meio Ambiente; Auditoria Operacional; Gestão.

#### **ABSTRACT**

The environment has been extremely degraded by human action, in this context, Conservation Units appears as one of the main alternatives for environmental preservation. Such Protected Areas are very important, since they generate benefits for the whole society as they conserve water sources, help to regulate the climate, reduce erosion, and also provides recreation and income. However, it is not enough just create a Conservation Unit, it is also necessary to

establish adequate support for their management (infrastructure, budget, adequate and qualified staff, updated management plan, scientific knowledge, etc.), so that they can achieve their goals. In this context, the Operational Audits carried out by the Audit Courts appears as an important instrument to improve the Units management, since they seek to contribute to the improvement of public management, producing updated and independent information and recommending actions that optimize the capacity of management. In this article, through a case study, we intend to verify the Operational Audits degree of contribution to improve the management of Conservation Units in the State of Goiás and also, check which factors are capable to influence such contribution.

**KEYWORDS: Conservation Units; Environment; Operational Audit; Management.**

## INTRODUÇÃO

A importância do meio ambiente e da biodiversidade para a Humanidade é notória, porém, a natureza vem sendo extremamente afetada pela ação humana, ocasionando riscos aos diversos ecossistemas existentes, por meio da destruição dos habitats e do consequente empobrecimento da biodiversidade.

No caso do Estado de Goiás, nas três últimas décadas, o Cerrado vem sendo degradado pela expansão da fronteira agrícola brasileira, sendo que inúmeras espécies de plantas e animais correm risco de extinção. Estima-se que 20% das espécies nativas e endêmicas já não ocorram em áreas protegidas, e que, pelo menos 137 espécies de animais que ocorrem no Cerrado já estão ameaçadas (BRASIL, [201-?]a).

Dessa forma, segundo Faria (2004,p. 2). “o desafio reside em tentar, a todo custo, salvar o pouco que ainda resta de natureza pouco tocada, lançando mão das estratégias possíveis e imagináveis no afã de se lograr, ao menos, a sustentabilidade local e regional”. Neste contexto, a criação de Unidades de Conservação surge como uma das principais alternativas para a preservação da natureza.

Porém, de acordo com Faria (2004,p.41), “não basta simplesmente criar uma rede de áreas protegidas para garantir a proteção dos recursos. Ao criá-las há a necessidade de estabelecer um suporte adequado para sua gestão”.

Tal suporte, conforme Faria (2004), inclui vários fatores, dentre os quais podemos citar: regularização fundiária da área, infraestrutura, dotação orçamentária, *staff* adequado e capacitado, reconhecimento e apoio da comunidade local e regional, plano de manejo atualizado, conhecimento científico, etc.

Ainda segundo Faria (2004, p.41), “a existência ou ausência destes fatores, assim como a forma como eles se arranjam na organização e como são usados ou aproveitados, determinam a eficiência do manejo de cada área individual” .

Dessa forma, uma correta gestão das Unidades de Conservação contribui para o cumprimento do objetivo principal destas, qual seja, a preservação ambiental.

Com isso, tem-se que a gestão efetiva das Unidades de Conservação é o instrumento mais eficaz para se alcançar a conservação da biodiversidade.

Assim, as Auditorias Operacionais realizadas pelos Tribunais de Contas, surgem como importantes instrumentos no auxílio para a melhoria da gestão das Unidades de Conservação, visto que buscam “contribuir para o aperfeiçoamento da gestão pública, por meio da produção de informações atualizadas e independentes e pela recomendação de ações que otimizem a capacidade de gestão”. (PARANÁ, [201-?]).

Portanto, pretende-se, nesse trabalho, por meio de um estudo de caso de uma auditoria operacional realizada pelo Tribunal de Contas do Estado de Goiás (TCE – GO) na Secretaria de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (Semarh), verificar em que medida as Auditorias Operacionais podem contribuir para a melhoria da gestão das Unidades de Conservação no Estado de Goiás, bem como os fatores capazes de influenciar tal contribuição.

## **1 UNIDADES DE CONSERVAÇÃO**

### **1.1 Conceito.**

A Lei nº 9.985, de 18 de Julho de 2000, que instituiu o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza – SNUC, em seu artigo 2º, parágrafo I, define Unidade de Conservação como sendo

espaço territorial e seus recursos ambientais, incluindo as águas jurisdicionais, com características naturais relevantes, legalmente instituído pelo Poder Público, com objetivos de conservação e limites definidos, sob regime especial de administração, ao qual se aplicam garantias adequadas de proteção (BRASIL, 2000).

## 1.2 Categorias de Unidades de Conservação.

Segundo o art. 7º do SNUC, as Unidades de Conservação dividem-se em dois grupos:

I – unidades de proteção integral;

II – unidades de uso sustentável.

§ 1º. O objetivo básico das unidades de proteção integral é preservar a natureza, sendo admitido apenas o uso indireto dos seus recursos naturais, com exceção dos casos previstos nesta lei.

§ 2º. O objetivo básico das unidades de uso sustentável é compatibilizar a conservação da natureza com o uso sustentável de parcela dos seus recursos naturais. (BRASIL, 2000).

### 1.2.1 Parques Estaduais

De acordo com o artigo 8º da Lei nº 14.247/2000, o grupo das unidades de proteção integral é composto pelas seguintes categorias de unidades de conservação:

I – Estação Ecológica;

II – Parque Estadual;

III – Monumento Natural;

IV – Refúgio de Vida Silvestre.

Ainda, a Lei nº 14.247/2000 define os objetivos dos parques estaduais da seguinte forma:

O Parque Estadual tem como objetivo básico a preservação de ecossistemas naturais de grande relevância ecológica e beleza cênica, possibilitando a realização de pesquisas científicas e o desenvolvimento de atividades de educação e interpretação ambiental, de recreação em contato com a natureza e de turismo ecológico.(GOIÁS, 2002).

## 1.3 Importância das Unidades de Conservação

As Unidades de Conservação (UC) geram benefícios diretos para toda a sociedade, “protegendo mananciais de água, ajudando a regular o clima, contendo erosões, oferecendo oportunidades de lazer, mantendo riquezas culturais e trazendo alternativas econômicas sustentáveis de desenvolvimento” (BRASIL, [201-?]b).

Ainda, segundo o estudo do Ministério do Meio Ambiente (MMA), intitulado: “Unidades de Conservação: Conservando a vida, os bens e os serviços ambientais”. (BRASIL, 2008,p.5),

as Unidades de Conservação promovem a geração de renda e estimulam o desenvolvimento regional e local, apoiando programas de turismo sustentável, criação de cooperativas de ecoprodutos, entre outros, além de incentivarem atividades de pesquisa científica e processos educativos.

De acordo com o artigo do MMA intitulado: “Sistemas de Unidades de Conservação”, Brasil (2011), as UC’s também possuem grande potencial econômico, visto que

a visitação nos 67 Parques Nacionais tem potencial para gerar entre R\$ 1,6 bilhão e R\$ 1,8 bilhão por ano, a visitação nos 144 Parques Estaduais tem o potencial para atrair cerca de 1,4 milhões de pessoas, o que poderia gerar entre R\$ 90 milhões e R\$ 103,3 milhões. A criação e manutenção das Unidades de Conservação evitariam a emissão de pelo menos 2,8 bilhões de toneladas de carbono, que se estima que equivalem a cerca de R\$ 96 bilhões; 80% da hidroeletricidade gerada no país têm como fonte de água pelo menos um rio a jusante (lado para onde se dirige a corrente de água) de unidade de conservação; 35% da água captada para consumo humano depende de unidades de conservação, 9% da água para consumo humano é diretamente captada em UC e 26% é captada em fontes a jusante de UC;

Com relação ao Estado de Goiás, as UC’s são de suma importância, tendo em vista que contribuem para a preservação do Cerrado.

O bioma Cerrado, segundo o MMA, é o “segundo maior bioma da América do Sul, ocupando aproximadamente 22% do território nacional”, [...] “abrigoando 11.627 espécies de plantas nativas já catalogadas, cerca de 199 espécies de mamíferos, 837 espécies de aves, cerca de 1200 espécies de peixes, 180 espécies de répteis e 150 espécies de anfíbios” (BRASIL, [201-?]a). Entretanto, inúmeras espécies estão sob risco de extinção.

Portanto, devido a tamanha importância, as Unidades de Conservação devem ser geridas de maneira adequada.

#### **1.4 Os Sistemas Nacional e Estadual de Unidades de Conservação.**

Devido à grande importância das unidades de conservação, principalmente para a efetiva proteção do meio ambiente, foram criados o Sistema Nacional e os Sistemas Estaduais de Unidades de Conservação.

O Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC) criado pela Lei nº 9.985/2000 é definido como

o conjunto de Unidades de Conservação (UC) federais, estaduais e municipais. É composto por 12 categorias de UC, cujos objetivos específicos

se diferenciam quanto à forma de proteção e usos permitidos: aquelas que precisam de maiores cuidados, pela sua fragilidade e particularidades, e aquelas que podem ser utilizadas de forma sustentável e conservadas ao mesmo tempo (BRASIL, 2000).

Já o Sistema Estadual de Unidades de Conservação (SEUC), instituído pela Lei nº 14.247/2002, é definido como sendo formado pelas Unidades de Conservação estaduais e municipais.

### **1.5 Gestão dos Sistemas Nacional e Estadual de Unidades de Conservação**

Conforme a Lei nº 9.985/2000, a gestão do SNUC é feita pelas três esferas do poder público (federal, estadual e municipal). As competências para a gestão do sistema vão desde a coordenação e acompanhamento, até a sua implementação (BRASIL, 2000).

O SNUC é gerido pelos seguintes órgãos, conforme preconiza a Lei nº 9.985/2000 em seu artigo 6º: Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA), Ministério do Meio Ambiente, Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), IBAMA (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis) e órgãos estaduais e municipais de meio ambiente, nas esferas estadual e municipal.

Já o SEUC é gerido pelos seguintes órgãos, de acordo com a Lei nº 14.247/2002: Conselho Estadual de Meio Ambiente – CEMAM, Secretaria Estadual do Meio Ambiente, dos Recursos Hídricos e da Habitação – SEMARH, Agência Goiana de Meio Ambiente, Secretarias ou Departamentos Municipais de Meio Ambiente, Conselhos Municipais de Meio Ambiente – COMMAM's e demais órgãos ou entidades dos municípios.

### **1.6 Gestão das Unidades de Conservação**

A gestão de Unidades de Conservação é conceituada por Faria (2004,p.39), como sendo

a equilibrada coordenação dos componentes técnicos e operacionais (recursos humanos, materiais e financeiros) e os diversos atores sociais que incidem sobre o desenvolvimento da área, de maneira tal a obter-se a eficácia requerida para alcançar os objetivos para os quais a unidade foi criada, bem como, a manutenção da produtividade dos ecossistemas abrangidos.

Ainda conforme Faria (2004,p 3.), “a gestão das Unidades de Conservação requer conhecimentos e ações específicas para se alcançar a eficácia”.

## **2 AUDITORIA OPERACIONAL**

### **2.1 Conceito:**

De acordo com o Instituto Rui Barbosa, auditoria operacional conceitua-se como

exame de funções, subfunções, programas, ações (projetos, atividades, operações especiais), áreas, processos, ciclos operacionais, serviços e sistemas governamentais com o objetivo de se emitir comentários sobre o desempenho dos órgãos e das entidades da Administração Pública e o resultado das políticas, programas e projetos públicos, pautado em critérios de economicidade, eficiência, eficácia, efetividade, equidade, ética e proteção ao meio ambiente, além dos aspectos de legalidade (TOCANTINS, 2011, p.12).

As auditorias operacionais, segundo Araújo (2008), visam elaborar recomendações e comentários, a fim de contribuir com a melhoria de aspectos relacionados a eficiência, eficácia e efetividade da entidade auditada.

Ainda, de acordo com o Instituto Rui Barbosa, as Auditorias Operacionais têm como objetivo avaliar se

A Administração desempenhou suas atividades com economicidade, de acordo com princípios, práticas e políticas administrativas corretas;  
O pessoal e os recursos materiais, financeiros, tecnológicos e de qualquer outra natureza são utilizados com eficiência, inclusive os sistemas de informação;  
Os procedimentos de mensuração, controle e avaliação de desempenho e de resultados são adequados e aplicados de forma sistemática pelos órgãos e entidades da Administração;  
Foram adotadas pelos entes auditados as providências para sanar as deficiências detectadas em auditorias anteriores, nos termos das decisões e recomendações dos TCs;  
Os programas, projetos, atividades, operações e ações governamentais atingiram a efetividade e a equidade pretendidas em relação ao alcance de seus objetivos;  
Foram alcançados os objetivos e os resultados pretendidos. (TOCANTINS, 2011, p.12).

## 2.2 Características das Auditorias Operacionais

De acordo com o Tribunal de Contas da União, “as auditorias operacionais possuem características próprias que as distinguem das auditorias tradicionais” (BRASIL, 2010a, p.13), conforme podemos ver na tabela 1, a seguir:

Tabela 1: Quadro comparativo Auditoria Operacional x Auditoria Contábil.

Diferença em relação a	Auditoria Operacional	Auditoria Contábil
Escopo	Amplio ou abrangente	Demonstrações contábeis
Área examinada	Todas as relevantes	Financeiras relevantes
Áreas auditadas	Diversas	Financeira
Conhecimentos e habilidades	Especiais	Específicos da área
Fontes de evidências	Diversas	Registros e documentos
Conteúdo do relatório	Comentários	Opinião
Utilização de entrevistas	Normalmente	Algumas vezes
Concurso de especialistas	Normalmente	Raramente
Realização do planejamento	Concentrada no campo	Concentrada no escritório

Fonte: Araújo (2008).

Podemos citar como características das auditorias operacionais: variedade e complexidade das questões tratadas, maior flexibilidade na escolha de temas, objetos de auditoria e métodos de trabalho, necessidade de conhecimentos especializados, relatórios mais analíticos e argumentativos, etc.

Com relação aos relatórios das auditorias operacionais, o Tribunal de Contas da União preconiza que estes “podem variar consideravelmente em escopo e natureza, informando, por exemplo, sobre a adequada aplicação dos recursos, impacto de políticas e programas e recomendando mudanças destinadas a aperfeiçoar a gestão” (BRASIL, 2010a, p.13).

## 2.3 Benefícios da Auditoria Operacional

De acordo com Araújo (2008) podemos citar, dentre outros, os seguintes benefícios de uma Auditoria Operacional:

- Melhoria do desempenho institucional;

- Diminuição de desperdícios e práticas ineficientes e antieconômicas;
- Redução de custos;
- Melhoria dos controles;
- Racionalização de procedimentos;
- Identificação de áreas problemáticas e suas causas;
- Contribuição para a *accountability*;
- Aumento de receitas;
- Melhoria de rendimento.

## 2.4 Técnicas de Auditoria

Técnicas de auditoria são “as formas ou maneiras utilizadas na aplicação dos procedimentos com vistas à obtenção de diferentes tipos de evidências ou ao tratamento de informações” (BRASIL, 2010b, p. 23).

A seguir, nas tabelas 2 e 3, serão relacionadas as principais técnicas utilizadas em auditorias operacionais:

Tabela 2 – Principais técnicas de diagnóstico

Técnica de diagnóstico	Objetivo
SWOT e Diagrama de Verificação de Risco (DVR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar as forças e fraquezas do ambiente interno do objeto da auditoria e as oportunidades e ameaças do ambiente externo;</li> <li>• Identificar possíveis áreas a investigar;</li> <li>• Identificar fatores de risco e conhecer a capacidade organizacional para o seu gerenciamento;</li> </ul>
Análise stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar principais grupos de interesse (atores interessados).</li> <li>• Identificar opiniões e conflitos de interesses e informações relevantes.</li> </ul>
Mapa de produtos e Indicadores de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer os principais objetivos de uma entidade ou programa.</li> <li>• Representar as relações de dependência entre os produtos.</li> <li>• Identificar os responsáveis pelos produtos críticos.</li> <li>• Desenvolver indicadores de desempenho.</li> </ul>
Mapa de processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer o funcionamento de processos de trabalho.</li> <li>• Identificar boas práticas.</li> <li>• Identificar oportunidades para racionalização e aperfeiçoamento de processos de trabalho</li> </ul>

Fonte: Brasil (2010a).

Tabela 3 – Principais técnicas de coleta de dados.

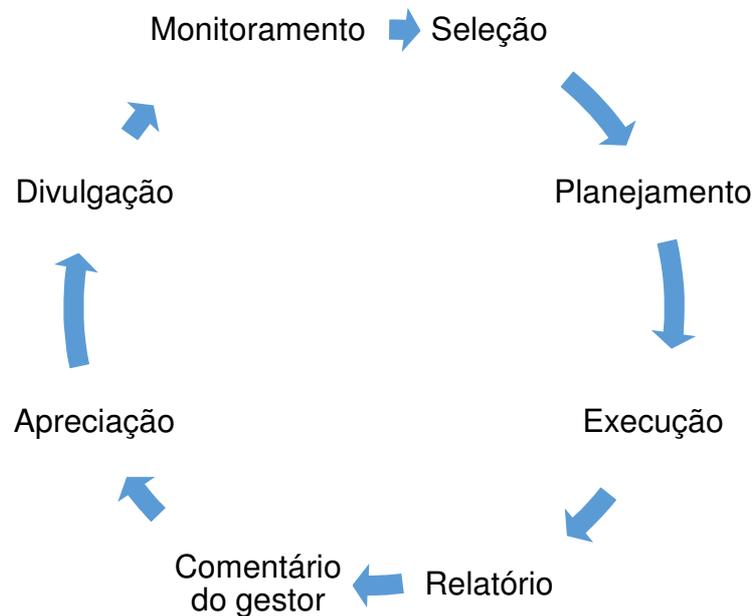
Técnica de coleta de dados	Objetivos
Questionários	<p>Quantificar informação padronizada, sobre grande número de unidades de pesquisa.</p> <p>Permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- comparar respostas;</li> <li>- realizar análise estatística;</li> <li>- generalizar as conclusões, no caso de amostras aleatórias.</li> </ul>
Entrevistas	<p>Obtenção de informação por meio de perguntas e respostas.</p> <p>Podem ser empregadas para confirmar fatos e corroborar dados de outras fontes ou explorar potenciais recomendações</p>
Observação Direta	<p>Obter informação contextualizada sobre a forma de funcionamento do objeto auditado.</p>
Uso de dados existentes	<p>Agregar valor e extrair informações originais de dados existentes, identificando tendências e examinando - as de modo criativo.</p>

Fonte: Brasil (2010a).

## 2.5 Ciclo da Auditoria Operacional

O ciclo de uma auditoria operacional compreende diversas etapas, conforme figura a seguir:

**Figura 1** – Ciclo da Auditoria Operacional



Fonte: Brasil (2010a).

### 2.5.1 Seleção

De acordo com o Tribunal de Contas da União, o processo de seleção do objeto de auditoria é

o primeiro estágio do ciclo de auditoria. Sua importância reside na definição de um objeto que ofereça oportunidade para a realização de auditoria que contribua para o aperfeiçoamento da administração pública e forneça à sociedade opinião independente sobre o desempenho da atividade pública (BRASIL, 2010a, p. 15).

O principal critério de seleção é “a capacidade de a auditoria agregar valor, por meio de sua contribuição para a avaliação e a melhoria da gestão pública” (BRASIL, 2010a, p. 15, grifo nosso). Outros critérios podem ser usados, dentre os quais se destacam:

- Materialidade: leva em consideração os valores envolvidos no objeto de auditoria;
- Relevância: leva em consideração questões de interesse da sociedade;
- Vulnerabilidade: situações ou características do objeto de auditoria que podem estar associadas à ocorrência de acontecimentos desfavoráveis.

### **2.5.2 Planejamento**

O planejamento, “visa delimitar o objetivo e o escopo da auditoria, definir a estratégia metodológica a ser adotada e estimar os recursos, os custos e o prazo necessários a sua realização” (BRASIL,2010a,p.21).

Dessa forma, a fase de planejamento consiste numa espécie de roteiro preestabelecido a ser seguido pela equipe de auditoria, o qual vai direcionar os trabalhos nas fases seguintes, definindo e orientando como se darão as atividades a serem realizadas. É, portanto, parte fundamental do processo, pois, é por meio do planejamento que a equipe vai preparar e estruturar os trabalhos, definir cronogramas, prazos, responsáveis por cada atividade, levantar informações etc.

A fase de planejamento consiste, de acordo com o Tribunal de Contas da União, nas seguintes atividades:

- análise preliminar do objeto de auditoria;
- definição do objetivo e escopo da auditoria;
- especificação dos critérios de auditoria;
- elaboração da matriz de planejamento;
- validação da matriz de planejamento;
- elaboração de instrumentos de coleta de dados;
- teste-piloto;
- elaboração do projeto de auditoria.

### **2.5.3 Execução**

A etapa de execução, de acordo com o TCU, “consiste na obtenção de evidências apropriadas e suficientes para respaldar os achados e conclusões da auditoria” (BRASIL, 2010a, p. 35).

É nessa fase que vão ser coletados os dados definidos no planejamento, por intermédio da aplicação de procedimentos de auditoria tais como: entrevistas, aplicação de questionários, grupo focal ,exame documental, inspeção física etc. Posteriormente, tais dados serão

analisados e subsequentemente utilizados na elaboração do relatório de auditoria (BRASIL, 2010a).

As principais atividades realizadas durante a execução são:

- desenvolvimento dos trabalhos de campo;
- análise dos dados coletados;
- elaboração da matriz de achados;
- validação da matriz de achados.

#### *2.5.3.1 Achado de Auditoria*

Segundo o TCU, achado é “a discrepância entre a situação existente e o critério” (BRASIL, 2010a, p. 35).

O achado contém os seguintes atributos: “critério (o que deveria ser), condição (o que é), causa (razão do desvio com relação ao critério) e efeito (consequência da situação encontrada)” (BRASIL, 2010a, p. 35). Quando o critério é comparado com a situação existente, surge o achado de auditoria.

#### *2.5.3.2 Evidências*

Evidências, conforme o TCU, são “informações obtidas durante a auditoria e usadas para fundamentar os achados” (BRASIL,2010a,p.37). As evidências podem ser classificadas em quatro tipos:

- física - fotografias, vídeos, mapas.
- documental - ofícios, memorandos, correspondências, contratos, extratos, relatórios.
- testemunhal - entrevistas, grupos focais, questionários.
- analítica - análises, comparações e interpretações de dados e informações já existentes.

#### *2.5.4 Relatório*

O Instituto Rui Barbosa define relatório de auditoria da seguinte forma:

documento técnico obrigatório de que se serve o profissional de auditoria governamental para relatar suas constatações, análises, opiniões, conclusões e recomendações sobre o objeto da auditoria (TOCANTINS, 2011, p.14).

Araújo (2008, p.118), diz que o relatório de Auditoria Operacional “tem importância significativa para responsáveis e respectivos servidores da entidade auditada, pois, vão direcioná-los e auxiliá-los nas tomadas de decisão, ajudando-os também na avaliação de suas condutas”.

### **2.5.5 Monitoramento**

Monitoramento é “a verificação do cumprimento das deliberações e dos resultados delas advindos, com o objetivo de verificar as providências adotadas e aferir seus efeitos” (BRASIL, 2010a, p.53).

Com isso, “o impacto dos trabalhos realizados será medido nessa fase, na qual é verificado o nível de adoção das providências pelo ente auditado e os benefícios decorrentes das recomendações”. (TOCANTINS, 2011, p.87).

Assim, com a realização do monitoramento das recomendações, completa-se o ciclo de uma auditoria operacional.

## **3 ESTUDO DE CASO DE AUDITORIA OPERACIONAL REALIZADA PELO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE GOIÁS (TCE - GO) NO ÂMBITO DA SECRETARIA DE MEIO AMBIENTE E RECURSOS HÍDRICOS DO ESTADO DE GOIÁS (SEMARH).**

### **3.1 Objetivo e escopo da auditoria**

A referida auditoria em análise neste trabalho teve como objeto as Unidades de Conservação de Proteção Integral do Estado de Goiás, no caso, especificamente os 11 (onze) Parques Estaduais existentes no Estado, quais sejam, Parque Estadual da Serra de Caldas Novas / PESCAN, Parque Estadual dos Pirineus / PEPI, Parque Estadual de Terra Ronca / PETER, Parque Estadual Altamiro de Moura Pacheco / PEAMP, Parque Estadual Telma Ortegal / PETO, Parque Estadual da Serra de Jaraguá / PESJ, Parque Estadual de Paraúna / PEPA, Parque Estadual do Araguaia / PEA, Parque Estadual Serra Dourada / PESD, Parque Estadual do Descoberto / PED e Parque Estadual da Mata Atlântica / PEMA, com o objetivo

de verificar a eficiência na aplicação dos recursos utilizados, a eficácia no alcance das metas propostas e a efetividade dos objetivos estabelecidos na Ação 2594 - Gestão de Áreas Protegidas, inserida no Programa 1856 - Goiás Qualidade Ambiental do Plano Plurianual 2008-2011.

O Programa Goiás Qualidade Ambiental – 1856 tinha, à época, como órgão gestor a Secretaria do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos – Semarh, onde foi realizada a auditoria em estudo.

### **3.2 Metodologia aplicada para a realização da auditoria.**

Na fase de planejamento, foram realizadas pesquisas bibliográficas, levantamento e revisão da legislação pertinente, leitura de manuais operacionais e análise de documentos técnicos.

Na etapa de execução, foram desenvolvidos os trabalhos de campo, incluindo visitas a cinco Parques Estaduais selecionados (PESCAN, PEPI, PEAMP, PETO e PEMA), a fim de obter evidências físicas para fundamentar os achados de auditoria.

Foram também aplicadas entrevistas estruturadas com os gestores e monitores que atuavam diretamente nos Parques, realizado grupo focal com membros de Conselho Consultivo e análise de documentação.

### **3.3 Principais achados encontrados durante a Auditoria.**

Segue abaixo a análise dos principais achados relacionados à gestão dos parques:

#### ***3.3.1 Inexistência de Planos de Manejo e Planos de Manejo desatualizados.***

A Lei nº 9.985/2000, em seu art. 2º, inciso XVII, conceitua Plano de Manejo como sendo

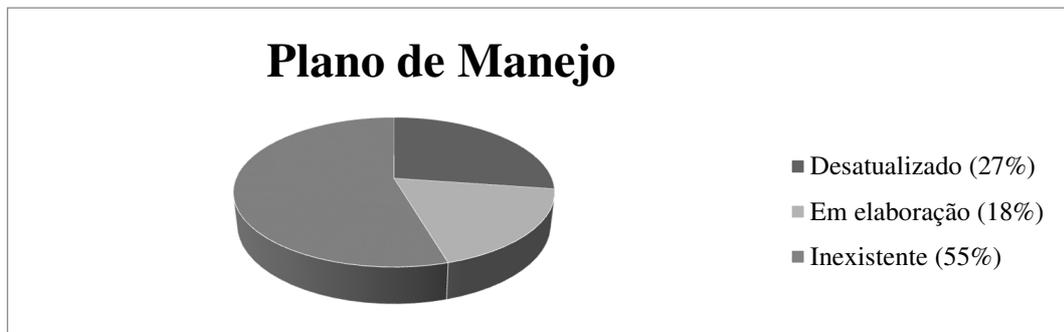
documento técnico mediante o qual, com fundamento nos objetivos gerais de uma unidade de conservação, se estabelece o seu zoneamento e as normas que devem presidir o uso da área e o manejo dos recursos naturais, inclusive a implantação das estruturas físicas necessárias à gestão da unidade (BRASIL,2000).

De acordo com o MMA, o Plano de Manejo visa “levar a Unidade de Conservação a cumprir com os objetivos estabelecidos na sua criação, definir objetivos específicos de manejo, orientando a gestão da Unidade de Conservação” (BRASIL,[201-?]c).

Portanto, o Plano de Manejo é ferramenta fundamental para a gestão da Unidade de Conservação.

Durante a auditoria, constatou-se, conforme Gráfico 1 abaixo, que, do total de 11 parques existentes no Estado de Goiás, apenas 27% contavam com Plano de Manejo, sendo que já se encontravam desatualizados, ou seja, há mais de 5 anos sem revisão.

**Gráfico 1-** Situação encontrada quanto ao Plano de Manejo.



Fonte: Elaborado pelo autor utilizando dados da auditoria nº 001/2011 TCE- GO.

O entendimento geral entre os técnicos e gestores durante a auditoria, foi de que não houve priorização dessa questão nas decisões institucionais.

### ***3.3.2 Deficiência na Infraestrutura das UCs e Ausência e deficiência na demarcação física (cercamento) de Parques.***

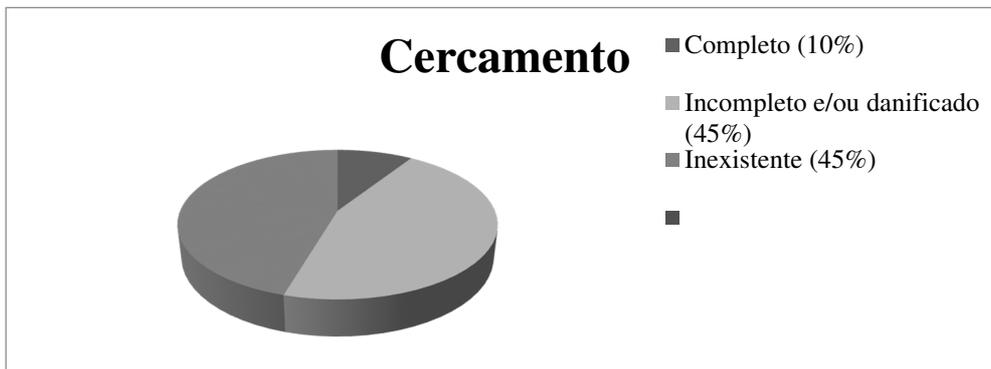
Uma infraestrutura adequada, contendo cercamento, portaria de entrada, sede administrativa, postos de vigilância, trilhas e sinalizações adequadas para a prática do turismo, equipamentos e materiais para conservação, equipamentos e materiais de proteção individual, crachás de identificação e uniformes para os servidores, é de suma importância para uma Unidade de Conservação, visto que permite o bom funcionamento de suas atividades básicas e serve também como atrativo para a visitação pública.

Durante a Auditoria realizada, com relação à infraestrutura e recursos materiais dos parques, foram detectadas falta de manutenção dos prédios e instalações, falta de materiais de proteção individual, falta de uniformes e crachás de identificação, e ainda, ausência de trilhas

e sinalizações e carência de equipamentos, conforme demonstram os gráficos 3 e 4 abaixo.

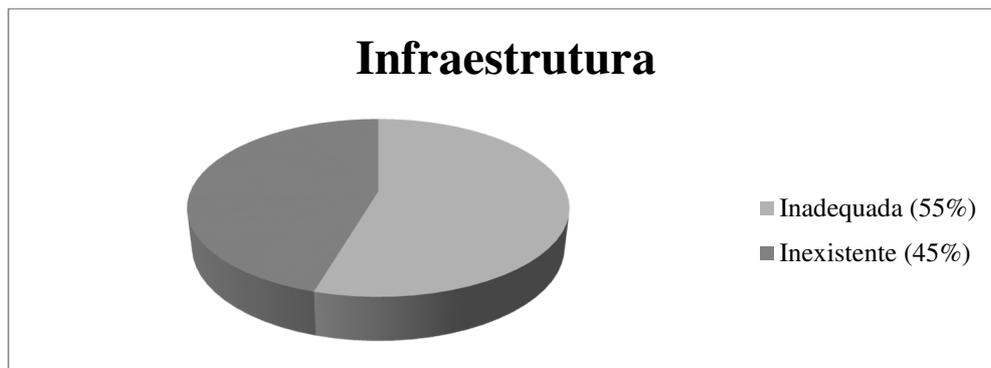
Ficou também demonstrado, durante a realização da Auditoria que a porcentagem de parques totalmente cercados no Estado de Goiás é mínima (apenas 10%), conforme gráfico 2 abaixo. Tal fato traz prejuízo aos parques, pois dificulta a fiscalização e monitoramento destes, podendo resultar em degradação ambiental.

**Gráfico 2** – Situação encontrada quanto ao cercamento.



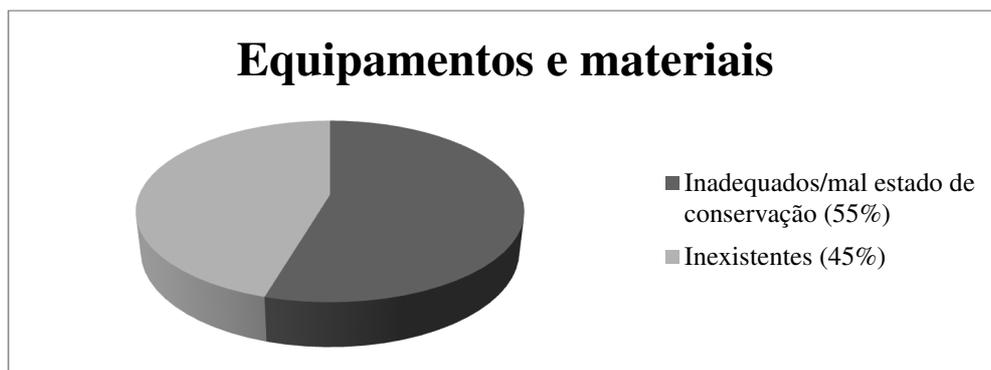
Fonte: Elaborado pelo autor utilizando dados da auditoria nº 001/2011 TCE- GO.

**Gráfico 3** – Situação encontrada quanto à estrutura.



Fonte: Elaborado pelo autor utilizando dados da auditoria nº 001/2011 TCE- GO.

**Gráfico 4** – Situação encontrada quanto a equipamentos e materiais.



Fonte: Elaborado pelo autor utilizando dados da auditoria nº 001/2011 TCE -GO.

### ***3.3.3 Deficiência dos métodos de fiscalização nos Parques (Recursos Humanos).***

Segundo Chiavenato (2010,p.11), as pessoas são “o principal ativo da organização”, podendo “aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da forma como são tratadas”.

De acordo com Faria (2004), são apontadas como causas da debilidade das unidades de conservação, os baixos salários, os quais impedem recrutamento de pessoal com maiores capacidades e habilidades profissionais, uma cultura institucional que não valoriza adequadamente o pessoal de campo, a utilização ineficiente dos recursos humanos e a baixa capacitação do pessoal.

Dentro desse achado, destaca-se a falta de atenção e priorização dada aos servidores, fato que leva a uma fiscalização e a uma gestão deficientes.

Com relação a essa variável, foram detectadas, em todos os parques analisados, falta de capacitação e treinamento para os servidores, baixa motivação e falta de formalização quanto à autoridade dos mesmos no exercício das atividades de monitoramento da área.

Também foi identificado que a Semarh não possuía uma equipe de técnicos suficientes para a gestão dos Parques, havendo situações em que somente um técnico respondia por mais de uma UC, comprometendo enormemente a eficácia da gestão dos parques.

### ***3.3.4 Falha no Processo de Regularização Fundiária.***

A Lei nº 14.247/2002, em seu artigo 11, estabelece que

O parque estadual é de posse e domínio público, sendo que as áreas particulares em limites, serão desapropriadas, de acordo com o que dispõe a lei.(BRASIL, 2000).

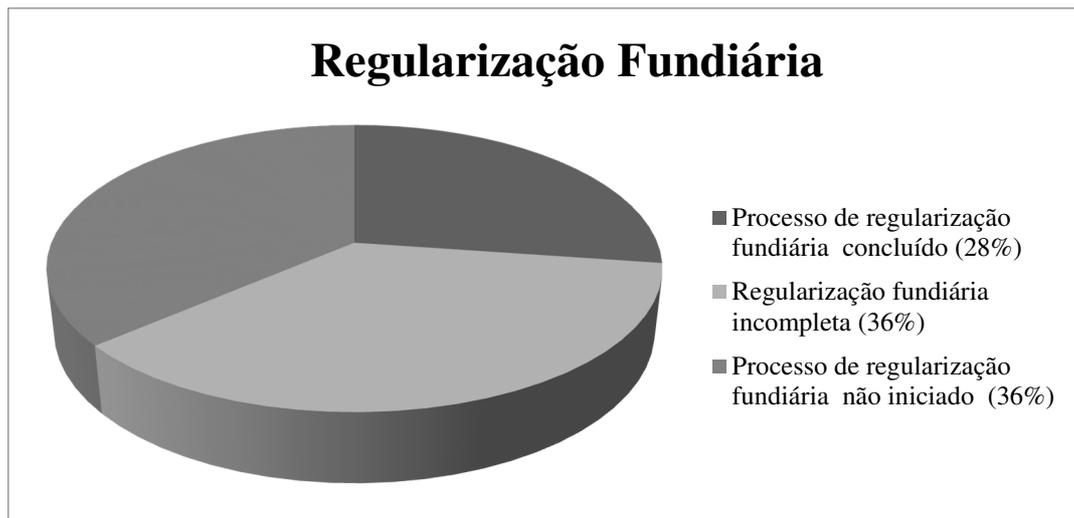
Segundo Graf e Oréfica (2002, p. 803):

a efetiva implantação de uma unidade de conservação seja de proteção integral, seja de uso sustentável, passa necessariamente pela ordenação dos direitos e deveres dos titulares de domínio ou de posse sobre as áreas respectivas.

A titularidade da área, portanto, é um dos fatores essenciais para possibilitar a aplicação integral das normas previstas no Plano de Manejo.

Durante a auditoria, foi detectado que apenas 28% dos parques estaduais estavam com os processos de regularização fundiária concluídos.

**Gráfico 5** – Situação encontrada quanto à regularização fundiária.



Fonte: Elaborado pelo autor utilizando dados da auditoria nº 001/2011 TCE –GO.

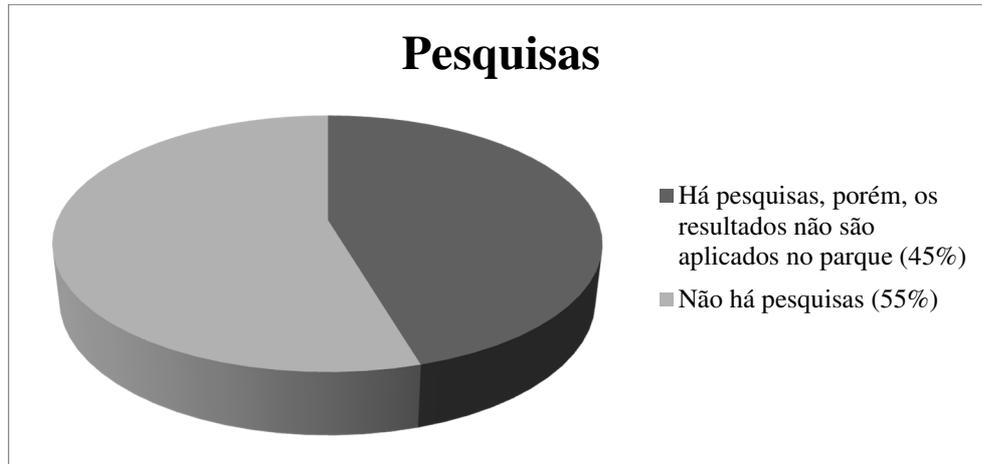
### **3.3.5 Ausência de métodos gerenciais (Conhecimentos).**

A Lei nº 9.985/2000 destaca, em seu artigo quarto, o seguinte objetivo do SNUC: “X - proporcionar meios e incentivos para atividades de pesquisa científica, estudos e monitoramento ambiental” (BRASIL, 2000).

A pesquisa científica, bem como o monitoramento ambiental, são de extrema importância para a gestão dos parques, tendo em vista que as informações produzidas servem para subsidiar e orientar o processo de gestão, auxiliando os gestores nas tomadas de decisão.

Sendo assim, foi verificada a seguinte situação durante a Auditoria: inexistência de registro formal e aplicação das pesquisas realizadas nos parques e de inventários atualizados sobre as informações socioambientais, carência de ferramentas de controle gerencial e de indicadores para avaliação do desempenho da unidade.

**Gráfico 6** – Situação encontrada quanto às pesquisas.



Fonte: Elaborado pelo autor utilizando dados da auditoria nº 001/2011 TCE- GO.

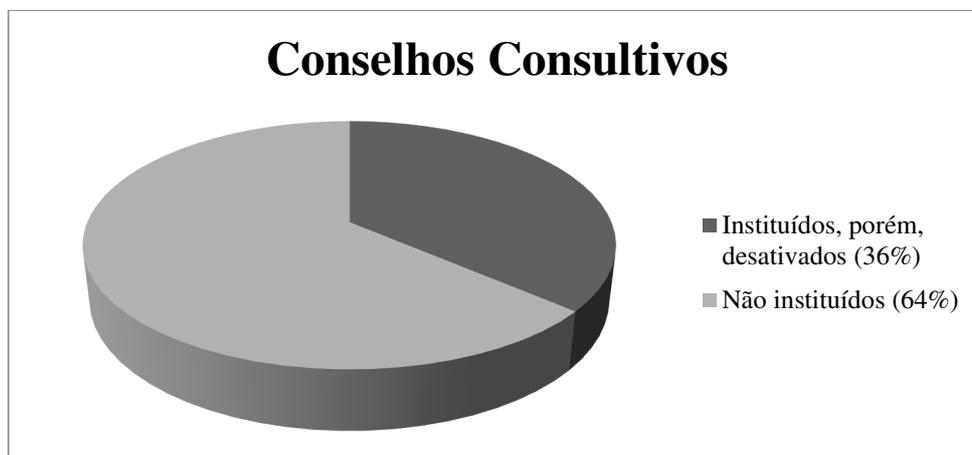
### 3.3.6 Ausência de Conselhos Consultivos (Atores Sociais).

A Lei nº 9.985/2000 destaca, em seu artigo 29 que “cada unidade de conservação do grupo de Proteção Integral disporá de um Conselho Consultivo” (BRASIL, 2000).

Os Conselhos são importantes, pois, são capazes de proporcionar a participação da sociedade na gestão e administração das questões que envolvem o meio ambiente.

Durante a auditoria, identificou-se que 64% dos parques não contavam com Conselho Consultivo, sendo ainda, que, dos 36% instituídos, nenhum estava atuante.

**Gráfico 7** – Situação encontrada quanto aos Conselhos Consultivos.



Fonte: Elaborado pelo autor utilizando dados da auditoria nº 001/2011 TCE- GO.

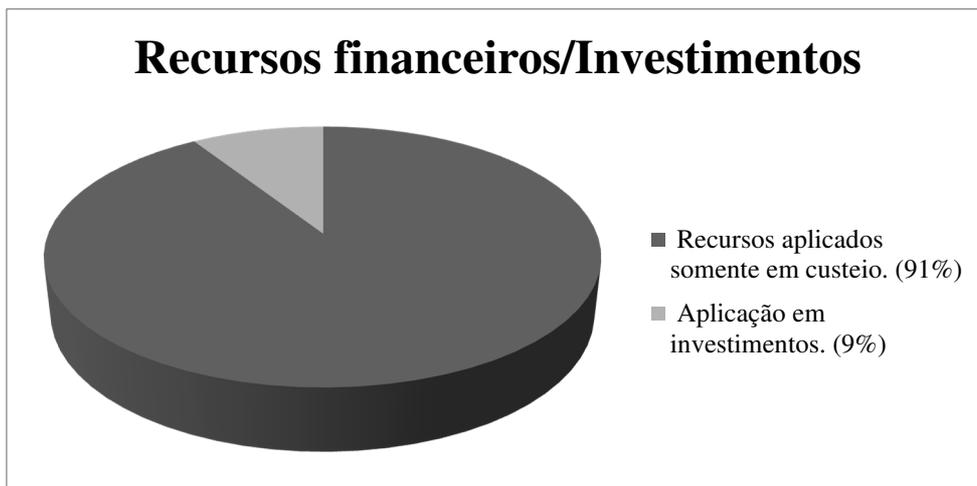
### 3.3.7 Recursos Financeiros

A falta de recursos financeiros inviabiliza a gestão dos parques, pois representam os meios que irão subsidiar as atividades destes e propiciar o financiamento dos Planos de Manejo, regularização fundiária e também de novos investimentos em pessoal, infraestrutura etc.

Tal questão não foi tratada como achado no relatório, porém, é importante destacar tal fato, tendo em vista a importância de tais recursos para gerir-se uma unidade de conservação.

Isto posto, o cenário encontrado durante a Auditoria com relação aos recursos financeiros foi o seguinte: em 91% dos parques, os gastos eram realizados somente com atividades de custeio, não havendo praticamente nenhum gasto com investimento.

**Gráfico 8** – Situação encontrada quanto aos recursos financeiros.



Fonte: Elaborado pelo autor utilizando dados da auditoria nº 001/2011 TCE- GO.

## 3.4 Resultados

Os resultados demonstraram que a Semarh enfrentava dificuldades na gestão do Sistema Estadual de Unidades de Conservação. Também demonstraram a situação precária das Unidades de Conservação do Estado de Goiás.

Foram detectadas diversas deficiências, tais como regularização fundiária pendente, ausência de plano de manejo, infraestrutura incompleta, pesquisa científica desestimulada etc.

Constatou-se, portanto, que a Semarh necessitava de suporte técnico, financeiro e operacional contínuo e intensivo, a fim de aprimorar a gestão de suas atividades.

### **3.5 Recomendações geradas**

As recomendações feitas abarcaram todos os achados de auditoria. Foram elaboradas um total de 31 recomendações, sendo que a maior quantidade delas concentrou-se nas deficiências de infraestrutura (22,6%), recomendando, principalmente, a realização de reformas e reparos e a efetivação da demarcação física ; métodos gerenciais (19,35%), tendo como foco principal, a identificação e catalogação das pesquisas, elaboração de indicadores e criação de bancos de dados; processo de regularização fundiária (16,13%), recomendando, principalmente, a conclusão dos processos de aquisição das áreas e início dos processos de regularização; e elaboração de planos de manejo (13%), concentrando-se, neste ponto, na revisão e atualização dos Planos de Manejo.

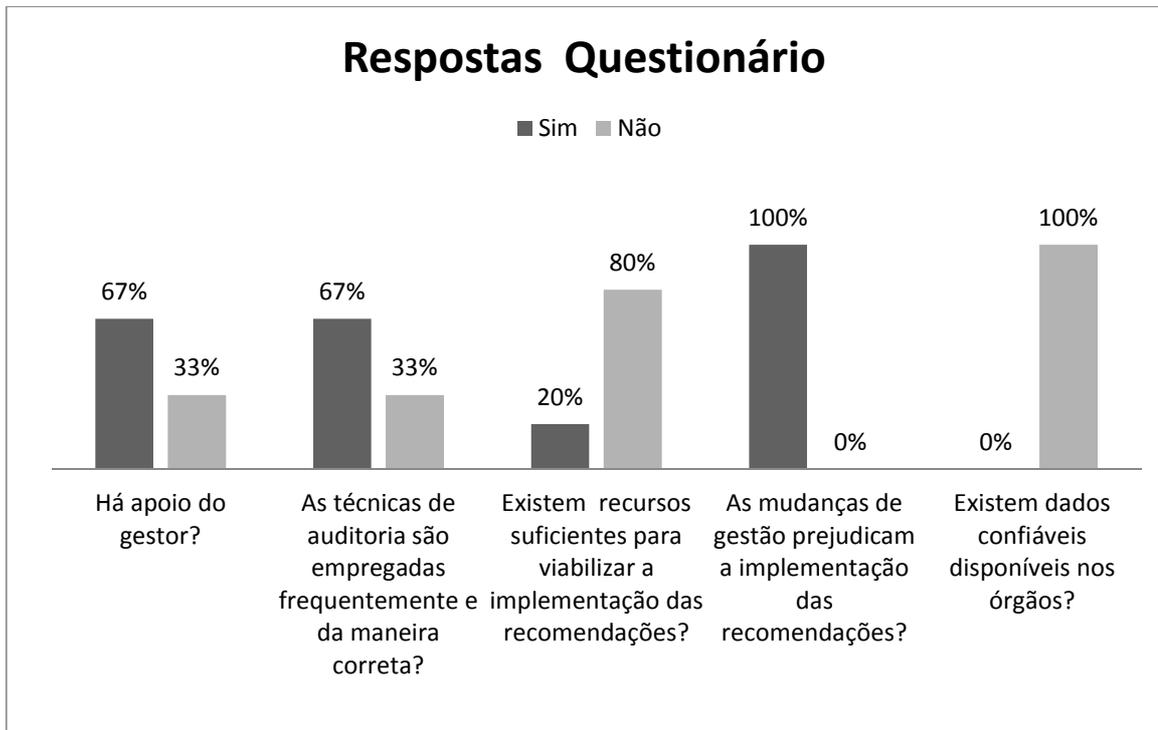
### **3.6 Discussão**

A contribuição de uma auditoria operacional pode ser maior ou menor, dependendo de uma série de fatores limitantes.

Com o objetivo de identificar alguns desses fatores, foi feita a seguinte pergunta a servidores do TCE-GO participantes de equipes de auditoria operacional: Quais os principais fatores limitadores em um processo de auditoria operacional?

Como resposta, foram citados diversos fatores, dentre os quais se destacaram os seguintes: nível de comprometimento do gestor, aplicação incorreta das técnicas de auditoria, inexistência de recursos suficientes na entidade, capazes de viabilizar a implementação das recomendações, não realização de monitoramentos periódicos a fim de avaliar o grau de implementação das recomendações, indisponibilidade de dados, e ocorrência de mudanças na gestão dos órgãos.

Em seguida, foi elaborado um questionário com perguntas a respeito destes fatores, o qual foi aplicado aos servidores do TCE- GO, posteriormente. A tabulação das respostas constam do gráfico 9, apresentado a seguir:

**Gráfico 9** – Respostas ao questionário aplicado aos servidores do TCE- GO.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Passaremos, agora, à análise desses fatores.

### 3.6.1 *Comprometimento do gestor*

“Para que os trabalhos de auditoria governamental obtenham resultados práticos, é necessário que os entes envolvidos se disponham a estudar e eliminar as deficiências apontadas”. (TOCANTINS, 2011,p. 86).

Segundo Ribeiro Filho et al. (2010, v.3,n.2, p.199), as auditorias operacionais são “atividades realizadas em parceria com o gestor, o qual toma conhecimento de todos os passos e achados da auditoria realizada e participa de discussões sobre as recomendações que serão exaradas”.

Ainda de acordo com Ribeiro Filho et al. (2010, v.3,n.2,p.199), “espera-se que o gestor tenha interesse em compreender o que deve ser feito para implementar as recomendações e aperfeiçoar de modo geral sua gestão no programa”.

Com isso, é de suma importância para o sucesso de uma auditoria, a participação efetiva do gestor. A falta de apoio, portanto, pode ter como consequência a baixa

implementação das recomendações, reduzindo, muitas vezes o nível de contribuição da auditoria.

Perguntados sobre o apoio dado por parte dos gestores às equipes de auditoria operacional do TCE- GO, 67% dos servidores responderam que, geralmente, há suporte por parte dos gestores, fato que contribui para que a auditoria torne-se mais efetiva e 33% responderam que não, considerando que tal fato prejudica os trabalhos.

### ***3.6.2 Emprego das Técnicas de Auditoria.***

O Manual de Auditoria Operacional do Tribunal de Contas da União (TCU) preconiza diversas técnicas de Auditoria, as quais, se adequadamente utilizadas, tendem a auxiliar a equipe técnica a “traçar um diagnóstico a partir da interpretação sistemática das informações coletadas e da identificação dos principais problemas relativos ao desempenho do objeto selecionado” (BRASIL, 2010a, p.25), daí sua grande influência no alcance dos objetivos de uma auditoria.

Questionados sobre este fator, 67% dos servidores entrevistados, responderam que as técnicas de auditoria são empregadas frequentemente e da maneira correta, no âmbito das auditorias operacionais do TCE- GO, possibilitando a identificação dos principais problemas relacionados ao objeto.

Na auditoria em estudo, considera-se que as técnicas foram bem empregadas, visto que, pela observação dos achados e recomendações, percebeu-se que os principais pontos relacionados à gestão das Unidades de Conservação (Plano de Manejo, regularização fundiária, etc.), foram abordados e os principais problemas (deficiências na infraestrutura, falta de pessoal, etc.), identificados.

### ***3.6.3 Insuficiência de recursos***

Perguntados sobre este fator, 80% dos servidores entrevistados consideraram que, não há, no âmbito dos órgãos jurisdicionados ao TCE- GO, recursos suficientes para viabilizar a implementação das recomendações, limitando, dessa forma, a contribuição das auditorias.

Conforme pôde-se perceber no caso em estudo, a Semarh, à época, não contava com recursos materiais, humanos e financeiros suficientes, fato capaz de inviabilizar a

implementação das recomendações propostas, reduzindo sobremaneira o nível de contribuição da auditoria para a melhoria da gestão dos parques estaduais.

A Semarh, à época da auditoria, contava com a seguinte situação orçamentária, conforme tabela 4 abaixo:

Tabela 4: Situação Orçamentária da Semarh em 2011.

Unidade Orçamentária	Valor Orçado (R\$)	Valor Autorizado (R\$)	Saldo Empenhado (R\$)	Valor Pago (R\$)
2600 – Secretaria do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos (SEMARH).	23.000,00	23.000,00	0,00	0,00
2650 – Fundo Estadual do Meio Ambiente (FEMA).	1.249.000,00	10.389.792,28	1.366.751,75	766.794,43

Fonte: Relatório de auditoria nº 001/2011 TCE- GO.

Pôde-se perceber, conforme a tabela acima, que apenas uma pequena parcela do valor autorizado pelo governo foi devidamente empenhado e pago, corroborando, assim, a opinião dos servidores.

#### ***3.6.4 Ocorrência de mudanças administrativas e de gestão (descontinuidade administrativa).***

Segundo Spink (2001,p.1), a descontinuidade administrativa é um “rompimento das atividades e programas na troca de governos e autoridades federais, estaduais e municipais.”

No ano de 2014, mediante a Lei nº 18.687/2014, ocorreu uma reorganização administrativa do Poder Executivo do Estado de Goiás. Tal reorganização resultou na extinção da Semarh, a qual foi substituída pela Secima (Secretaria de Meio Ambiente, Recursos Hídricos, Infraestrutura, Cidades e Assuntos Metropolitanos).

Tal fato, muito provavelmente, prejudicou o monitoramento realizado em 2015 e conseqüentemente, o nível de contribuição da auditoria, tendo em vista as profundas alterações estruturais, mudanças de gestores, mudanças nas prioridades de alocação de recursos, interrupção de programas, projetos, etc.

Questionados sobre tal questão, os servidores foram unânimes em reconhecer que as mudanças de gestão prejudicam a implementação das recomendações.

### ***3.6.5 Falta de monitoramentos.***

De acordo com o TCU, “O principal objetivo do monitoramento é aumentar a probabilidade de resolução dos problemas identificados durante a auditoria (BRASIL,2010a,p.53).”

A falta de monitoramentos faz com que o gestor tenda a não implementar as recomendações. Com isso, é primordial sua realização.

O Relatório de Auditoria do caso em estudo, foi apreciado pelo Plenário do TCE- GO no ano de 2014,ou seja, 4 anos após a auditoria, dando origem ao Acórdão nº 1.878/2014, o qual determinou a continuidade do processo com o futuro monitoramento das deliberações então proferidas. Tal monitoramento foi realizado no ano de 2015, porém, ainda não foi apreciado.

Percebe-se então, que, no caso em estudo, foi realizado um primeiro monitoramento. Com isso, tendeu-se a aumentar o nível de contribuição da auditoria para as unidades de conservação, visto que, é no monitoramento que se verificarão as providências adotadas, de fato, pelo gestor.

### ***3.6.6 Indisponibilidade de dados.***

Segundo o TCU, “Dados sobre desempenho são fundamentais para a avaliação dos aspectos da economicidade, eficiência, eficácia e efetividade do objeto da auditoria” (BRASIL, 2010a,p.25).

Perguntados sobre tal questão, os servidores do TCE –GO entrevistados, foram unânimes em admitir que não há, nos órgãos jurisdicionados, dados confiáveis disponíveis, fato este que dificulta avaliações sobre os resultados e efeitos dos programas de governo.

No caso em estudo, percebe-se que a Semarh não possuía dados confiáveis disponíveis, tanto é, que, dentre as recomendações feitas, estão a criação de bancos de dados e indicadores.

Por fim, é necessário ressaltar a importância do caráter pedagógico das auditorias operacionais, agregando valor e munindo o gestor de informações e dados importantes para a gestão das unidades de conservação, com o intuito de alcançar benefícios para o meio ambiente e conseqüentemente para a sociedade.

Nesse sentido, a auditoria em estudo forneceu um cenário geral da atual situação das unidades de conservação, enfatizando as principais deficiências e pontos passíveis de melhoria. Pôde também contribuir para o aperfeiçoamento da gestão, por meio das recomendações propostas para cada deficiência encontrada, sendo que tais recomendações podem vir a nortear e auxiliar as tomadas de decisões das autoridades responsáveis.

Outro ponto importante diz respeito aos relatórios de auditoria, os quais podem servir de base para o Governo elaborar novas políticas públicas relacionadas às unidades de conservação, tendo em vista o grande número de informações e dados presentes nele, retratando o cenário atual e indicando os principais pontos a serem enfatizados, servindo também como justificativa e argumento para que os gestores tentem obter recursos junto às autoridades responsáveis.

## **CONCLUSÃO**

Dessa forma, percebeu-se, a partir do caso estudado, que a contribuição das auditorias para a melhoria da gestão das Unidades de Conservação no Estado de Goiás, tende a ser pequena, tendo em vista todo um cenário de limitações e dificuldades presentes no órgão ambiental do Estado como, falta de dados confiáveis, insuficiência de recursos, etc, sendo que, tais fatores, muitas vezes, impossibilitam uma maior efetividade das auditorias operacionais.

Contudo, embora muitas das recomendações sejam de difícil implementação, as auditorias operacionais preservam sua importância, na medida em que contribuem, principalmente, por meio de seu caráter pedagógico, identificando os principais problemas, suas causas e conseqüências, apresentando alternativas e caminhos a serem seguidos e norteados a conduta dos gestores no sentido de melhoria da gestão das Unidades de Conservação.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos. **Introdução à auditoria operacional**. 4.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

BRASIL, Ministério do Meio Ambiente. **Unidades de Conservação: Conservando a vida, os bens e os serviços ambientais**. São Paulo, 2008. Disponível em: [http://www.mma.gov.br/estruturas/pda/arquivos/prj\\_mc\\_061\\_pub\\_car\\_001\\_uc.pdf](http://www.mma.gov.br/estruturas/pda/arquivos/prj_mc_061_pub_car_001_uc.pdf). Acesso em: 12 de agosto de 2016.

BRASIL, Ministério do Meio Ambiente. **O Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza**. 2011. Disponível em: [http://www.mma.gov.br/estruturas/240\\_publicacao/240\\_publicacao05072011052536.pdf](http://www.mma.gov.br/estruturas/240_publicacao/240_publicacao05072011052536.pdf). Acesso em: 12 de agosto de 2016.

BRASIL, Lei nº 9.985, de 18 de Julho de 2000. Institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 19 jul. 2000. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9985.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9985.htm). Acesso em: 17 de agosto de 2016.

BRASIL, Ministério do Meio Ambiente. **O Bioma Cerrado**. [201-?]a. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/biomas/cerrado>. Acesso em: 23 de agosto de 2016.

BRASIL, Ministério do Meio Ambiente. **Sustentabilidade Financeira**. [201-?]b. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/areas-protegidas/sistema-nacional-de-ucs-snuc/sustentabilidade-financeira>. Acesso em: 23 de agosto de 2016.

BRASIL, Ministério do Meio Ambiente (ICMBio). **Planos de Manejo**. [201-?]c. Disponível em: <http://www.icmbio.gov.br/portal/unidadesdeconservacao/planos-de-manejo>. Acesso em: 26 de agosto de 2016.

BRASIL, Tribunal de Contas da União. **Manual de Auditoria Operacional, 3.ed**. Brasília, 2010a. Disponível em: [file:///C:/Users/TCE/Downloads/Manual\\_ANOP\\_internet\\_portugu%C3%AAs%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/TCE/Downloads/Manual_ANOP_internet_portugu%C3%AAs%20(6).pdf). Acesso em: 02 de setembro de 2016.

BRASIL, Tribunal de Contas da União. **Padrões de Auditoria de Conformidade**. Brasília, 2010b. Disponível em: [file:///C:/Users/TCE/Downloads/BTCU-ESPECIAL-02-de-03-02-2010%20Patr%C3%B5es%20de%20Auditoria%20de%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/TCE/Downloads/BTCU-ESPECIAL-02-de-03-02-2010%20Patr%C3%B5es%20de%20Auditoria%20de%20(1).pdf). Acesso em: 12 de setembro de 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FARIA, Helder Henrique de. **Eficácia de gestão de Unidades de Conservação gerenciadas pelo Instituto Florestal de São Paulo, Brasil**. Presidente Prudente : [s.n.], 2004. Disponível em:

<[http://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/101436/faria\\_hh\\_dr\\_prud.pdf?sequence=1&isAllowed](http://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/101436/faria_hh_dr_prud.pdf?sequence=1&isAllowed)>. Acesso em : 03 de agosto de 2016.

GOIÁS, Lei nº 14.247 de 29 de julho de 2002. Institui o Sistema Estadual de Unidades de Conservação no Estado de Goiás e dá outras providências. Diário Oficial do Estado de Goiás. Goiânia, GO. 05 ago. 2002. Disponível em: [http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis\\_ordinarias/2002/lei\\_14247.htm](http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis_ordinarias/2002/lei_14247.htm) Acesso em: 22 de agosto de 2016.

GRAF, A.C.; ORÉFICE, C. **Regularização fundiária em unidades de conservação**. In: Congresso Brasileiro de unidades de conservação, 3., 2002, Fortaleza. Anais... Fortaleza: Rede Nacional Pró- Unidades de Conservação, 2002. p. 807-809.

PARANÁ. Tribunal de Contas do Estado do Paraná. **Auditorias Operacionais-AOPs**. [201-?]. Disponível em: <http://www1.tce.pr.gov.br/conteudo/auditorias-operacionais-aops/43/area/245>. Acesso em: 14 de setembro de 2016.

RIBEIRO FILHO, José Francisco et al. Recomendações em auditoria operacional: uma prospecção de fragilidades, com base na inteligência competitiva. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, vol. 3, n. 2, p. 191-204, maio/agosto, 2010.

SPINK, P. K. et al. **Continuidade e Descontinuidade Administrativa: uma análise de fatores que contribuem para a manutenção de programas, projetos e atividades públicas de êxito em governos locais brasileiros**. São Paulo: FGV, 2001. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3016/Rel%2060-2001.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 17 de setembro de 2016.

TOCANTINS. Instituto Rui Barbosa. **Normas de Auditoria Governamental (NAGS)**. Palmas, 2011. Disponível em: <http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/Normas%20de%20Auditoria%20Governamental-NAGs%20-%20miolo.pdf>. Acesso em: 27 de setembro de 2016.