

BOAS PRÁTICAS DE CONSULTORIA EM AUDITORIA DO TRE-RN

Paulinéa Marise Lima de Araújo

Resumo

Este trabalho tem por objetivo apresentar as boas práticas de consultoria realizadas pela equipe de Auditoria Interna do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte (TRE-RN), apresentadas de forma sucinta no Fórum Permanente de Auditoria Interna do Poder Judiciário, promovido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em maio de 2023. O texto foi desenvolvido com base em metodologia de pesquisa descritiva, a partir de consultas às bases de dados da área e de conhecimentos obtidos pela autora ao longo de sua atuação no âmbito da Unidade, abrangendo os tipos de consultoria previstos em normativos internacionais e em diretrizes técnicas preconizadas nacionalmente. Da exposição, denota-se que diversos trabalhos consultivos já foram realizados no tribunal em estudo, embora a Unidade disponha de equipe bastante reduzida.

Palavras-chave:

consultoria em auditoria; tipos de consultoria em auditoria; Auditoria Interna Governamental.

1. Introdução

A partir de convite formulado pelo CNJ, a Auditoria Interna (AUDI) do TRE-RN teve a oportunidade de apresentar, durante o Fórum Permanente de Auditoria Interna do Poder Judiciário, suas habilidades na prestação de serviços de Consultoria em Auditoria Governamental. Promovido pelo CNJ, o evento foi realizado nos dias 29 a 31 de maio de 2023 e contou com a participação de diversas instituições da Justiça brasileira.

A exposição da AUDI do TRE-RN abrangeu as diversas experiências vivenciadas por auditores e auditoras ao longo dos anos, em *Consultorias de Assessoramento, de Orientação, de Facilitação e de Treinamento*. Os registros internos e as informações obtidas junto aos auditores mais antigos

na equipe demonstram que a consultoria do tipo Orientativa remonta ao ano de 2012, muito embora esse tipo de serviço não fosse reconhecido como tal pela equipe (nem pela instituição), à época.

Em relação à Consultoria do tipo *Assessoramento* (sem configurar-se como ato de gestão), os relatórios internos comprovam que os primeiros serviços foram prestados no ano de 2018, a pedido da nova gestão que apresentava interesse na realização deste tipo de trabalho pela AUDI. De acordo com os registros internos, os demais tipos de Consultoria (*de Facilitação e de Treinamento*) passaram a ser prestados pela AUDI a partir de 2021, quando o tema passou a ter maior notoriedade no âmbito do Poder Judiciário. Nesse sentido, no

mesmo ano o Plano de Atividades da Auditoria Interna (PAA) do exercício já reservava horas de trabalho para eventual pedido da Administração, o que somente foi efetivado em 2023.

Visando atender às demandas da alta administração no biênio 2018-2020, embora sem a devida capacitação técnica e sem o necessário domínio da metodologia a adotar, a equipe passou a realizar, por iniciativa própria, estudos internos sobre o processo de Consultoria e, sobretudo, a respeito dos objetos dos trabalhos consultivos, entregando os resultados esperados pela gestão, não obstante a incerteza da adequação dos procedimentos adotados.

Com o advento das Diretrizes Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Judiciário (DIRAUD-Jud)¹, o tema “Consultoria” passou a fazer parte da dialética de auditores e de auditoras com menor insegurança, e a ser mais bem compreendido por toda a instituição, especialmente sobre os limites inerentes ao serviço. Ainda merece destaque a obra de Sant’Anna (2021), que surgiu para guiar as unidades de auditoria interna na realização de serviços de consultoria, de forma prática e simplificada, a partir *do que é, para que serve a atividade e como fazer*, sem comprometer a independência e a objetividade inerentes a esta área de atuação.

2. Consultoria de Assessoramento

A prestação de serviços de consultoria do tipo *Assessoramento*, no âmbito do TRE-RN, foi iniciada em 2018, a pedido da Presidência da Casa, e continuada durante sua gestão, que perdurou até 2020, de-

¹ Aprovadas por meio da Resolução CNJ n. 309/2020.

mandando à equipe de auditoria interna estudos sobre diversos temas de relevante importância para a boa aplicação dos recursos públicos destinados ao tribunal.

2.1 Custos de Pregão e de Renovação Contratual

Conforme relatório conclusivo dos trabalhos (TRE-RN, 2018), a primeira consulta administrativa demandada pela Administração do TRE-RN, em 2018, teve como objetivo responder a questionamentos sobre o custo da execução de pregão eletrônico no âmbito da instituição, e a vantajosidade da renovação de contratos de natureza continuada em relação à realização de novo certame licitatório. Ou seja, o estudo visou mensurar a eficiência (custo x benefício) da realização de pregões no tribunal.

Como metodologia na realização do trabalho consultivo, foram observados os estudos desenvolvidos pelo Ministério da Transparência (em 2017) e pelo Instituto de Negócios Públicos e, ainda, o teor da Portaria TRE-RN n. 220/2015 - GP². Nesse sentido, para avaliar inicialmente a eficiência na realização de um pregão eletrônico, foi considerado que o benefício financeiro (BF) decorre da diferença entre o valor de referência (VR) e o preço final da licitação (PF), representada pela seguinte fórmula: $BF = PF - VR$.

A partir da análise de dez processos licitatórios realizados em 2016, três em 2017 e dois em 2018, abrangendo um total de 17 objetos de contratação (serviços de vigilância, de almoxarife, de manutenção

² A norma interna dispunha sobre as rotinas de aquisição de materiais e contratação de serviços no âmbito do tribunal, no entanto, foi revogada posteriormente, por meio da Portaria TRE-RN n.271/2019 (<https://www.tre-rn.jus.br/legislacao/legislacao-compilada/portarias-gp/portarias-gp-por-ano/2015/tre-rn-portaria-gp-n-o-220-de-13-de-julho-de-2015>).

predial, de filmagem de sessões plenárias, de telefonia fixa, de manutenção de motocicletas, de recepção, de limpeza, de copeiragem e de contínuos) verificou-se a obtenção do benefício financeiro de R\$ 2.001.293,77 (dois milhões, mil e duzentos e noventa e três reais e setenta e sete centavos), calculado com base na fórmula acima mencionada.

Em seguida, também foram levadas em consideração outras variáveis para se obter o *custo da realização de um pregão eletrônico (CP), como o tempo médio de tramitação do processo no setor (TM), que variava entre 120 e 160 dias; a quantidade de servidores(as) envolvidos(as) nos procedimentos (QS), que comumente eram dois agentes públicos; as respectivas remunerações médias (SM), as quais perfaziam o valor de R\$ 80,00 (oitenta reais); e o tempo dedicado às atividades (TD), que girava em torno de 4 horas por procedimento.*

Desse modo, respondendo à primeira questão formulada pela Administração, o custo de cada pregão no âmbito do TRE-RN seria o produto dessas variáveis, ou seja: $CP = TM \times QS \times SM \times TD$, que, à época da consultoria, totalizou o valor médio de R\$ 51.600,00 (cinquenta e um mil e seiscentos reais), abrangendo as fases de *identificação de necessidades de bens ou de serviços; a análise jurídica e a aprovação do processo de aquisição; a pesquisa de mercado; a elaboração de projeto básico ou de termo de referência e de minutas de edital e contrato, com a respectiva publicação; a abertura das propostas, a habilitação dos interessados e a homologação do ato público; a adjudicação do certame; e a publicação do resultado, seguida da emissão das respectivas notas de empenho e da publicação do(s) contrato(s) decorrente(s) do certame.*

Na sequência, com vistas a responder ao segundo questionamento objeto da Consultoria, foram analisados os riscos que envolvem as novas aquisições, tomando como base as disposições da Resolução TRE-RN n. 17/2017¹, identificando os eventos incertos e os níveis de impacto e de probabilidade correspondentes aos processos de contratação e de gestão contratual. Na ocasião, foram levantados seis riscos, todos com probabilidade média de ocorrência e cinco deles com impacto de nível alto para a instituição.

O estudo realizado também compreendeu o levantamento dos custos que envolvem a prorrogação dos contratos, utilizando-se como base para o cálculo as mesmas variáveis da análise efetuada sobre o pregão eletrônico (tempo e custo). Da avaliação, resultou o montante de R\$ 31.200,00 (trinta e um mil e duzentos reais).

Dessa forma, considerando-se a quantidade existente de contratos de prestação de serviços de natureza continuada e os custos com a realização de pregões (que poderiam ser anuais), ficou demonstrada a vantajosidade da manutenção dos contratos vigentes pelo tempo que a lei permitir, desde que os riscos envolvidos na prorrogação possuam nível aceitável pela instituição.

2.2 Custo dos Serviços de Vigilância Presencial e Eletrônica

No ano seguinte, conforme se depreende do respectivo relatório de consultoria (TRE-RN, 2019), a Unidade de Auditoria Interna foi instada a responder a seguinte questão à Administração: “É mais vantajoso para a Administração manter o contrato

¹ Instituiu a Política de Gestão de Riscos da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte.

de vigilância armada com a quantidade de postos atuais, migrar para a vigilância desarmada ou melhorar os investimentos em vigilância eletrônica?”.

O trabalho foi iniciado a partir de informações prestadas pela unidade responsável do tribunal, atinentes ao quantitativo de postos de vigilância armada, à sua localização, à possibilidade de redução do número atual de profissionais ou alteração do serviço para vigilância desarmada.

Durante o estudo realizado, foram elaborados quadros que apresentaram a disposição dos profissionais por local e turno de trabalho; a relação entre os custos anuais com a vigilância armada de contrato existente, com a eventual contratação de vigilância desarmada e, ainda, com a aquisição e instalação de equipamentos para um sistema eletrônico de vigilância.

Dos serviços consultivos, restaram a emissão de aconselhamentos relacionados à correção de vulnerabilidades existentes, as adequações necessárias à instalação de equipamentos eletrônicos de videomonitoramento adquiridos pelo órgão e a manutenção dos postos de segurança armada no turno da noite, bem como a realização de estudo interno para avaliar a possibilidade de substituição de alguns postos de segurança armada por outra categoria profissional com salário inferior.

2.3 Custo dos Serviços de Telefonia Fixa

Por solicitação da Diretoria-Geral da Casa, a terceira demanda de assessoramento de 2019 teve como objetivo verificar a necessidade de permanência de linhas de telefonia fixa nos cartórios eleitorais do interior do estado, com base no quantitativo de ligações, e, ainda, levantar o custo

mensal de ligações de *Voice Over Internet Protocol (VoIP*, sigla em inglês que significa voz sobre protocolo de internet) na Secretaria do TRE-RN.

A partir de pesquisa realizada junto a algumas chefias dos cartórios, evidenciou-se maior utilização das linhas fixas no ano eleitoral, por parte de eleitores, mesários, candidatos e advogados, em busca de informações inerentes ao período. Constatou-se, ainda, que os números de telefonia *VoIP* eram utilizados apenas internamente, uma vez que não eram divulgados ao público externo.

Em seguida, com base nos quantitativos de quatro troncos de telefonia e 108 linhas fixas existentes à época, e, ainda, nos respectivos valores contratuais, foram estimados os custos na capital, no interior e nas *Centrais do Cidadão* distribuídas em todo o estado, que perfaziam o total de R\$ 188.992,80 (cento e oitenta e oito mil e novecentos e noventa e dois reais e oitenta centavos) de gastos anuais com a prestação do serviço. Esse valor subsidiou a realização de análise comparativa entre dois possíveis cenários que poderiam ser adotados pela administração com a retirada de todas as linhas fixas, resultando o primeiro numa economia anual de R\$ 92.523,20 (noventa e dois mil e quinhentos e vinte e três reais e vinte centavos), na hipótese de permanência de três troncos; e o segundo, de R\$ 111.346,00 (cento e onze mil e trezentos e quarenta e seis reais), no caso de manutenção de apenas dois troncos.

Na avaliação sobre o custo da telefonia *VoIP* na sede do tribunal, foi constatada a devida compatibilidade entre os valores constantes das faturas e as atividades desenvolvidas em cada unidade. No documento resultante do trabalho consultivo também ficou consignada a inexistência de

prejuízo decorrente de eventual desativação das linhas de telefonia fixa, no entanto condicionada à realização de campanha de divulgação da mudança dos números telefônicos dos cartórios eleitorais à população das cidades que compõem cada zona eleitoral. (TRE-RN, 2019)

2.4 Contratos de Limpeza e Jardinagem

O trabalho de consultoria seguinte, realizado no mesmo ano, teve como finalidade o estudo sobre o dimensionamento da força de trabalho dos contratos de Limpeza e Jardinagem existentes no órgão, considerando as disposições da Instrução Normativa (IN n. 05/2017, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão¹).

O trabalho consultivo tomou por base informações fornecidas pelas unidades competentes do tribunal sobre dimensões físicas abrangidas pelos contratos mencionados (em três prédios da Organização), serviços previstos e respectivas áreas (pisos, corrimões, banheiros, esquadrias, garagens, vidraças e jardins), e quantidade de profissionais envolvidos (auxiliares de serviços gerais e jardineiros).

Como resultados, foram apresentados os contextos existentes no TRE-RN (relação entre tipo de serviço, área, valor por profissional e valores totais e anuais) e os possíveis cenários de quantitativo de pessoal terceirizado conforme a referida IN, verificada a adequação dos contratos vigentes aos termos da norma e fornecido o devido aconselhamento. (TRE-RN, 2019)

¹ Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.

2.5 Gestão da Frota de Veículos

De acordo com TRE-RN (2020), esta Consulta Administrativa – iniciada em 2019 a pedido da Presidência – demandou da Unidade de Auditoria Interna verificar se era mais vantajosa para a administração a manutenção da frota própria de veículos ou a utilização de sistema de frota sob demanda.

Para atender ao objetivo, o serviço consultivo considerou, inicialmente, os modelos de trabalho adotados pelo Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT) e pelo Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco (TRE-PE), os quais utilizam sistemática de atendimento sob demanda, sendo o primeiro com base em contratação de preço fixo por quilômetro rodado, e o segundo, pelo uso de cartão fornecido por empresa².

Na sequência, por meio de dados obtidos³ junto à unidade competente do TRE-RN e do acesso aos *diários* dos veículos, foi possível levantar o custo médio final do quilômetro rodado pela frota do TRE-RN distribuída entre a capital e o interior do estado, e constatar o custo individual anual à época. Ainda foi percebido que 60% do custo com a manutenção dos veículos abrangia as despesas com motoristas e motociclistas, cujo percentual também correspondia aos deslocamentos ao interior do estado, por meio de veículos de transporte de carga.

² A empresa Wappa presta serviços de gestão de frota de veículos em todos os estados do Brasil, por meio de taxistas, motoristas e entregadores regularizados (<https://www.wappa.com.br/quem-somos>).

³ Número de veículos do tribunal, ano/modelo, tipo, valor, custos dos serviços de manutenção (lavagens, pneus, seguros em geral, taxa de licenciamento, combustíveis e sistema de controle), despesas com contratação de motoristas e outras.

Utilizando a metodologia de gestão de riscos do tribunal¹, o estudo também se propôs a identificar e analisar o nível dos riscos associados ao processo de trabalho, o que possibilitou complementar o rol de aconselhamentos resultantes da Consultoria, que se traduziu em sugestões para melhoria da eficiência e eficácia do sistema de gestão de transportes da Casa, abrangendo, entre outros, o desenvolvimento ou a contratação de solução capaz de gerar relatórios periódicos para aprimorar o controle de deslocamentos dos veículos; a realização de estudo específico para a implantação de sistema de transporte sob demanda; a incorporação de painéis de visualização de dados e informações na plataforma tecnológica daquela área; a redução do número de carros e motos; e a substituição de antigos veículos.

2.6 Processo de Recomposição e Incremento da Força de Trabalho

No início de 2023, a pedido da Diretoria-Geral do TRE-RN, a AUDI foi demandada pela prestação do serviço de consultoria em processo de trabalho relacionado à área de gestão de pessoas, com vistas à formulação de alternativas à Administração para a recomposição e o incremento da força de trabalho, inclusive quanto à possibilidade de contratação de serviços terceirizados para suprir as lacunas de pessoal existentes.

Para tanto, com base em normas internacionais para a prática profissional de auditoria interna, inicialmente foi elaborado o Plano de Trabalho de Consultoria e posteriormente validado com a proponente, contendo a necessidade/problema; a identificação das unidades participantes

do serviço consultivo; o objetivo; a relação com governança, gerenciamento de riscos e controles e benefícios esperados do projeto; a delimitação do escopo; a forma de atuação da equipe de auditoria²; o estabelecimento de papéis e responsabilidades³; as técnicas previstas; os recursos necessários; as lacunas de conhecimento da equipe e as estratégias para suprimento⁴; a comunicação dos resultados; a avaliação da qualidade do trabalho; o monitoramento; os principais riscos gerais e respectivos controles da atividade de consultoria; e o cronograma preliminar dos trabalhos.

Para subsidiar o trabalho, foram extraídas informações do Relatório Integrado de Gestão 2022 do TRE-RN e solicitadas outras às unidades competentes da área de gestão de pessoas, obtendo-se dados gerais da força de trabalho, postos de cargos efetivos vagos, unidades que concluíram a fase quantitativa do projeto de Dimensionamento da Força de Trabalho⁵, demandas de lotação, servidores em teletrabalho, abonos de permanência e previsões de futuras aposentadorias nos próximos três anos.

Para responder à questão formulada pela unidade proponente, também foram empreendidos estudos sobre a legislação pertinente e realizadas pesquisas sobre práticas adotadas por outros Tribunais da

2 Autonomia técnica e objetividade na atuação, registro documental das interações com as partes interessadas e proposta de melhoria do processo alinhada integralmente com a unidade consultante.

3 Dos consultores, dos consultados e dos gestores, cabendo a este último a análise das soluções apresentadas, tomada de decisão e implementação, se for o caso.

4 As estratégias para suprimento das lacunas indicaram a necessidade de realização de curso de capacitação sobre o tema (Consultoria em Auditoria Governamental), e de estudos e pesquisas para a devida compreensão do conjunto normativo que rege o processo de trabalho objeto da consultoria.

5 Projeto de propriedade do Tribunal Superior Eleitoral no âmbito da Justiça Eleitoral, iniciado em 2021 e ainda em andamento.

1 Aprovada por meio da Resolução TRE-RN n. 17, de 19.12.2017.

Justiça Eleitoral¹, além de contratações de pessoal de apoio administrativo em órgãos da Administração Pública Federal², demonstrando que a solução já vem sendo adotada por algumas instituições públicas.

Como se denota do Relatório da Consultoria (TRE-RN, 2023), o resultado do trabalho, em princípio, abrangeiria a apresentação de um conjunto de soluções para sanar ou minimizar o problema de carência de servidores no tribunal. Entretanto, utilizando-se das práticas do processo de auditoria e das informações advindas de questionário elaborado pela AUDI, também foi entregue uma proposta de modelo do macroprocesso de trabalho, bem como a identificação e o tratamento dos riscos inerentes.

3 Consultoria de Facilitação

3.1 Participação em reuniões de governança e gestão

A participação de representantes da AUDI em reuniões institucionais de governança e gestão objetiva *facilitar* a execução das atividades por meio do fornecimento de opinião sobre riscos associados à tomada de decisão gerencial, com o devido registro em ata, comumente a pedido do auditor, da sua condição de consultor/facilitador no evento, com vistas a resguardar a objetividade e a independência que devem guiar o trabalho deste profissional. Vale salientar que essa medida vem sendo cada vez mais reforçada no tribunal, nos últimos anos, com a finalidade de disse-

minar o real papel da equipe de auditoria interna e se adequar, efetivamente, ao que preceituam as normas e práticas nacionais e internacionais que regulam a atividade desta área de atuação. A AUDI também é demandada para participar de Grupos de Trabalho e Comissões do TRE-RN, sem, no entanto, comprometer-se com as operações e a tomada de decisão.

3.2 Apoio na Construção do Modelo das Três Linhas do TRE-RN

Em 2021, a equipe da AUDI participou da construção do Modelo das Três Linhas do órgão³, em que foram definidas as responsabilidades e as funções de cada uma das três camadas organizacionais, estando a atividade de auditoria interna localizada no terceiro nível de atuação, avaliando as atividades da primeira e segunda linhas, no que tange à eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos.

À época desse trabalho de *Facilitação*, a Unidade de Auditoria Interna aproveitou para registrar orientação quanto à imprescindibilidade de gestores e gestoras compreenderem que a atuação da segunda linha não importa tão somente em supervisionar as unidades diretamente subordinadas e analisar a conformidade dos atos realizados, mas, *sobretudo, de avaliar, continuamente, a qualidade, a suficiência e a adequação dos controles internos de gestão existentes*, com vistas a dar sustentação à tomada de decisão e assegurar o cumprimento da missão e o alcance dos objetivos institucionais.

¹ Foram identificadas boas práticas adotadas pelos Tribunais Regionais Eleitorais de Goiás, Minas Gerais, Pará, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Tocantins, as quais podem ser adotadas pelo Regional Potiguar.

² As pesquisas abrangeram o Tribunal de Contas da União, o Ministério da Economia, os Tribunais Regionais Eleitorais de Goiás e de Rondônia, o Tribunal de Justiça da Bahia e a Justiça Federal de Rondônia.

³ Elaborado sob a responsabilidade do Escritório Corporativo de Processos e Riscos, com o apoio da Unidade de Auditoria Interna, observando-se as diretrizes da Resolução CNJ n. 309/2020.

3.3 Apoio na Elaboração de Planos de Ação Setoriais

A partir de 2022, a AUDI também passou a ofertar serviços de apoio na elaboração de Planos de Ação, pelas demais unidades, que visem à implementação de deliberações de auditoria, com vistas a impulsionar a adoção de instrumentos de planejamento para garantir a efetiva execução de ações e projetos de responsabilidade de cada área. Embora esse tipo de consultoria de *facilitação* ainda não tenha se tornado prática recorrente no âmbito do TRE-RN, foi aceito e bem-visto pela unidade consultante.

3.4 Apoio no fornecimento de respostas ao CNJ

Em 2022, a AUDI ofereceu apoio no preenchimento de formulários eletrônicos de avaliação de 21 processos auditáveis no âmbito do Poder Judiciário, demandada pelo CNJ, abrangendo os aspectos *risco associado à imagem, interesse da alta administração, regulamentação do processo, eficácia dos controles internos e automação do processo*.

Tratou-se de serviço de consultoria de *orientação e de facilitação* ao mesmo tempo, na medida em que a AUDI auxiliou na compreensão dos itens de avaliação e no fornecimento de respostas que refletissem adequadamente a situação do TRE-RN.

4 Consultoria Orientativa

4.1 Orientações Diversas

Conforme registros constantes do site da AUDI¹, durante o período de 2012 a 2017 foram expedidas 26 Orientações pela Unidade, abrangendo diversos temas e/ou processos de trabalho, entre os quais 21 se referiram à área de contratações/aquisições. As demais abordaram assuntos relativos à avaliação de controles internos, a indenizações e à reposição ao erário.

4.2 Análise Comparativa: Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas (iGG) – Ciclos 2017, 2018 e 2021 – resultados do TRE-RN

Em 2021, também por iniciativa da AUDI, foi realizada análise comparativa dos três últimos resultados da autoavaliação institucional integrada sobre governança e gestão públicas, que serviam para mensurar o índice de Governança e Gestão (iGG), sob a responsabilidade do Tribunal de Contas da União (TCU). A análise do desempenho do TRE-RN em relação aos levantamentos realizados anteriormente (ciclos 2017, 2018 e 2021) levou em consideração os estágios de capacidade estabelecidos pelo TCU para este tipo de diagnóstico: *inexpressivo, inicial, intermediário e aprimorado*.

Inicialmente, o documento encaminhado à alta administração da Casa esclareceu a nova gestão sobre o mencionado processo de avaliação do TCU, o seu objetivo, a periodicidade e a forma de apresentação

¹ Portal eletrônico da Auditoria Interna do TRE-RN, que contempla o direcionamento estratégico da área, os planos anuais e plurianuais de ações e projetos, os trabalhos avaliativos e consultivos realizados, os relatórios anuais de atividades e outros dados e informações (<https://sites.google.com/tre-rn.jus.br/portal-da-auditoria-do-tre-rn>).

dos resultados às organizações da Administração Pública Federal e de outros entes jurisdicionados do TCU, diagnóstico anteriormente denominado de Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas, o qual contribuía para a consolidação do iGG. Com o intuito de facilitar a compreensão da matéria, também demonstrou a diferença entre *Governança e Gestão*, com base em referencial da Corte Superior de Contas¹.

Na exposição, foram apresentados – de forma sintética – quadros contendo os resultados individualizados do TRE-RN para o índice geral (iGovPub), composto pelos pilares *liderança, estratégia e controle*, bem como para os indicadores específicos utilizados para mensurar o desempenho das áreas de gestão de pessoas, de gestão de tecnologia da informação, de contratações e de orçamento, ressaltando-se os níveis de capacidade alcançados até então.

Ao final, foram destacados os indicadores com situação mais crítica no último ciclo de avaliação, com vistas a incentivar mudança de comportamento de gestoras e gestores rumo ao aprimoramento da Governança e da Gestão da Casa, servindo de referência e direção no planejamento das ações do órgão em suas diversas áreas de atuação. No mesmo sentido, com o intuito de evoluir os níveis de capacidade identificados no último ciclo, em especial daqueles que apresentaram resultado “inexpressivo”, foi sugerida a utilização dos resultados obtidos em 2021 no planejamento de ações institucionais e setoriais relacionadas aos indicadores estabelecidos pelo TCU, mediante a definição e a inserção de boas práticas de *liderança, de estratégia e de controle* na rotina de todas as unidades administrativas do tribunal. As sugestões

foram acolhidas e implementadas na gestão seguinte.

4.3 Desenho do modelo do processo Cumprimento de Recomendações

Entre os indicadores estratégicos vinculados ao objetivo organizacional de *aprimoramento da governança institucional*², há dois que mensuram os níveis de atendimento ao conjunto de recomendações/determinações de origem dos órgãos direcionados e de controle, bem como de deliberações expedidas pelas equipes da AUDI, em sede de auditoria ou consultoria. A evolução do desempenho de tais indicadores depende do esforço das unidades competentes do tribunal na execução de ações e projetos necessários à implementação das deliberações de auditoria.

Nesse sentido, com vistas a impulsionar a evolução dos resultados, a AUDI elaborou e disseminou no âmbito do tribunal, por iniciativa própria, o modelo do processo organizacional *Cumprir Recomendações de Auditoria*, incluindo orientações sobre o adequado preenchimento de Plano de Ação para viabilizar a implementação de deliberações. O modelo foi apresentado a representantes das diversas áreas do tribunal, em reunião virtual realizada em 15 de março de 2023, fomentando a importância que reveste esse processo de trabalho para o aprimoramento da governança institucional.

¹ Referencial Básico de Governança do TCU, 2ª edição.

² Trata-se de indicadores do Plano Estratégico vigente no órgão, associados à iniciativa estratégica de *fortalecer o sistema de auditoria interna*, que, por sua vez, integra o objetivo estratégico n. 3 dentro da perspectiva *Processos Internos*. Sua mensuração periódica recai sob a responsabilidade da AUDI do TRE-RN.

4.4 Informativo da Auditoria Interna

Ao final de 2022, foi instituído o *Informativo Periódico da AUDI* com a finalidade de disseminar conceitos sobre governança, integridade, gerenciamento de riscos e controles internos; propagar a missão e a visão de futuro desta área de atuação; comunicar as ações desenvolvidas e o valor gerado à Organização; bem como apresentar o nível de cumprimento de recomendações expedidas pelos órgãos de controle.

O novo instrumento da AUDI é publicado nos diversos canais de comunicação do tribunal, após a aprovação de seu conteúdo pela Presidência, e tem como propósito contribuir para o alcance da visão (de futuro) estabelecida para esta área em 2026, qual seja de *consolidar-se como unidade parceira e facilitadora da governança institucional*, conforme prevê a Estratégia da Auditoria Interna (E-Aud) 2021-2026¹.

5 Consultoria de Treinamento

Em adesão à campanha de conscientização da auditoria interna de 2023², a AUDI realizou em maio deste ano, na modalidade virtual, duas palestras com temáticas de interesse e relevância para as diversas unidades da Casa, com linguagem simples e objetiva, destinadas a gestores e servidores. A primeira, sob o título *“Auditoria de contas – TCU: como você participa deste processo?”*, teve por finalidade demonstrar de que forma as unidades do tribunal contribuem na execução e no alcance dos resultados desta atividade demandada pela Corte Superior de Contas, uma vez que ela

abrange não somente aspectos contábeis, financeiros e orçamentários, mas também de governança e gestão das operações do tribunal, envolvendo, portanto, as diversas áreas de atuação.

A segunda, intitulada *“Consultoria em auditoria: o que é e como pode lhe ajudar?”*, buscou esclarecer como funciona esse serviço, por quem pode ser solicitado, sobre que assuntos pode versar, de que forma ele é planejado, executado e comunicado. Também objetivou demonstrar que resultados podem advir desse trabalho e como as soluções propostas em parceria com a unidade consulente podem ser implementadas no tribunal, de forma a não comprometer a necessária autonomia técnica e objetividade da unidade responsável pela prestação da atividade de consultoria.

6 Conclusão

Embora a primeira capacitação no tema *Consultoria em Auditoria Governamental* somente tenha ocorrido no primeiro semestre de 2023, serviços consultivos vêm sendo prestados pelas unidades da Auditoria Interna do TRE-RN, há alguns anos, a partir de solicitações da alta administração do órgão e mediante o esforço e a boa vontade de uma pequena equipe de auditores e auditoras.

O atendimento das demandas de consultoria sempre foi viabilizado mediante a realização de estudos internos, possibilitando adicionar valor aos processos organizacionais a partir dos conhecimentos obtidos por iniciativa própria da equipe e das disposições que regem as práticas profissionais de auditoria interna, revelando tratar-se de atividade de alta relevância em matéria de governança, integridade, gerenciamento de riscos e controles internos.

¹ Aprovada por meio da Portaria TRE-RN n. 161/2021-GP

² Campanha realizada pelo Instituto de Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil), denominada de #IIA May, em comemoração ao mês internacional de auditoria interna (<https://iiabrasil.org.br/iiamay>).

Referências

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 309/2020**. Publicada no DJe/CNJ n. 90/2020, de 1º de abril de 2020, p. 5-16. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3289>. Acesso em 31 jul. 2023.

_____. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública**. 2ª ed. 2014. Disponível em: Acesso em: 31 jul. 2023.

_____. TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Relatório de Consulta Administrativa n. 01/2018** – SOG/AUDI/PRES – ter/RN: Custos de Pregão e de Renovação Contratual. Natal: Auditoria Interna, 2018. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1tL3tj9f2QNaXuTl9VR-60SC-XUW2wnV_/view. Acesso em: 21 ago. 2023.

_____. TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Relatório de Consulta Administrativa n. 01/2019** – SOG/AUDI/PRES – TRE/RN: Vigilância Presencial. Custo. Vigilância Eletrônica. Natal: Auditoria Interna, 2019. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1Z2h5RetgPiS5qy-mBQ4pJ2xpMYHhv7IK/view>. Acesso em: 21 ago. 2023.

_____. TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Relatório de Consulta Administrativa n. 03/2019** – SOG/AUDI/PRES – ter/RN: Custo de Telefonia Fixa. Natal, Auditoria Interna, 2019. https://drive.google.com/file/d/1VJPRl8EgS1jYdZ-by2qdy28g4RltZrjC_/view. Acesso em: 21 ago. 2023.

_____. TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Relatório de Consulta Administrativa n. 04/2019** – SOG/AUDI/PRES – TRE/RN: Contratos de Limpe-

za e Jardinagem. Natal: Auditoria Interna, 2019. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1MXcZZO2N_8eXkyUHck-o8CM-OnQEpEiBR/view. Acesso em: 21 ago. 2023.

_____. TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Relatório de Consulta Administrativa n. 01/2020** – SOG/AUDI/PRES – TRE/RN: Frota Própria. Viabilidade. Custo. Custo de Frota por Demanda. Natal: Auditoria Interna, 2020. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1M-duaOIPBqb1jUck8ZiN_rfcshVuU9OE1/view. Acesso em: 21 ago. 2023.

SANT'ANNA, Diocésio. **Consultoria em Auditoria Governamental: O que é, para que serve, como fazer**. Brasília: Fórum, 2021.

Paulinéa Marise Lima de Araújo

Servidora do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte (TRE-RN) desde 1994. Graduada em Administração e em Direito pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Especialista em Gestão de Projetos pela Universidade Gama Filho (UGF), em Gestão de Processos pela UFRN e em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). Mestranda em Gestão Pública pela UFRN.