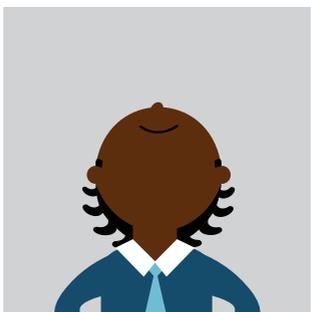
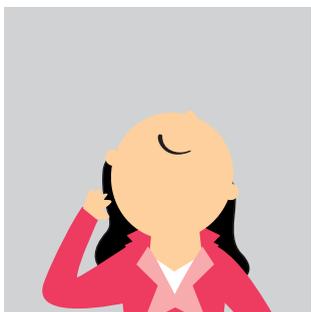
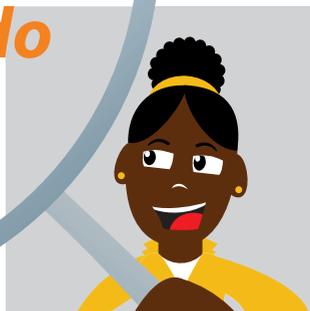


**AUDITORIA**  
é mais parceria 

*Descomplicando  
em 3, 2, 1...*



Caros servidores,

O projeto AUDITORIA É MAIS PARCERIA visa estimular uma mudança de cultura, difundindo a razão de ser da auditoria interna, no sentido de atuar em parceria com as demais unidades, de forma construtiva e significativa para a criação de valor, sobretudo em aspectos relacionados à tomada de decisão, redução de riscos para o alcance dos objetivos e incremento da eficiência e eficácia dos processos organizacionais. Tudo com um único propósito: que o Tribunal alcance sua missão institucional.



  
**Des. José Edivaldo Rocha Rotondano**  
**Presidente do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia**

### **Missão do TRE-BA**

**Garantir a legitimidade do processo eleitoral e o livre exercício do direito de votar e ser votado, a fim de fortalecer a democracia.**

### **Missão da COGES**

**Assegurar a boa e regular gestão de recursos públicos da Justiça Eleitoral baiana, por meio de atividades de controle e orientação.**

**AUDITORIA**  
é mais parceria 

**SCI**  
Secretaria de Controle  
Interno e Auditoria 

Justiça  
Eleitoral  
da Bahia  
**85**  
anos 

  
**TRE-BA**

**Olá, colega!**

**Esta cartilha faz parte do projeto AUDITORIA É MAIS PARCERIA e tem por objetivo principal facilitar o entendimento do fluxo das atividades do PROCESSO DE AUDITORIA, por meio de linguagem simples e direta.**

**Em 2017, foi realizada pesquisa sobre a percepção dos trabalhos da Secretaria de Controle Interno e Auditoria (SCI), através de questionários *on line* e entrevistas com gestores de unidades clientes. O resultado viabilizou a concepção de diagnóstico, oportunizando o esclarecimento de questões relevantes nesta cartilha.**

**Este material pretende explicitar atividades desenvolvidas pela Coordenadoria de Auditoria, Acompanhamento e Orientação da Gestão (COGES), pertencente à SCI, e sua contribuição para o aprimoramento dos processos, maximização de resultados e, por consequência, concretização da missão e alcance da visão de futuro institucionais.**

**A história fictícia se passa no TRE-BA e, por meio de uma conversa entre João, auditor interno, e Maria, gestora de uma unidade auditada, são esclarecidas dúvidas acerca do fluxo dos trabalhos, documentos utilizados, abordagem baseada em riscos, dentre outras.**

**Ótima leitura!!**



**Maria, secretária há apenas três meses, ao acessar o PAD (Processo Administrativo Digital), recebe da SCI um COMUNICADO DE AUDITORIA, documento que inicia um processo de auditoria. A primeira sensação que teve foi de apreensão, pois não entendia bem do que se tratava.**

**Após ler o documento, resolveu ligar para a COGES a fim de tirar dúvidas e ser orientada.**

**João, auditor interno, atendeu à ligação e, percebendo a preocupação de Maria, logo se ofereceu para conversar pessoalmente.**





**Olá, João! Estou um pouco aflita, pois é a primeira vez que participo de uma auditoria e preciso entender como funciona essa atividade e o porquê de a minha unidade estar sendo auditada.**

**Olá, Maria! Primeiro, quero tranquilizá-la e dizer que esse trabalho será muito importante para sua unidade.**

**Todo ano, traçamos um plano de auditoria, definindo os processos que serão avaliados. A seleção é feita com base em critérios objetivos. Este ano, sua área, além de outras, foi priorizada.**

**Para ajudá-la a entender como funciona um processo de auditoria, vou esclarecer os conceitos de “Auditora Interna” e “Auditoria com Abordagem Baseada em Riscos”.**



**Auditoria Interna é uma atividade objetiva e independente que avalia a efetividade dos processos de trabalho e ajuda a organização a atingir seus objetivos, prezando pela gestão eficiente, eficaz e efetiva dos recursos públicos, transparência nos gastos e qualidade dos serviços prestados.**

O fato de a SCI estar agora diretamente subordinada à Presidência do Tribunal viabilizou uma efetiva independência e objetividade à sua atuação, não foi?



Sim. Mesmo não mais atuando na cogestão, contribuímos com a Administração, exercendo as funções de avaliação e consultoria. Esse reposicionamento organizacional resguardou, ainda mais, a independência e a imparcialidade imprescindíveis à atuação da Auditoria Interna.



Perfeito! E o conceito da Auditoria com Abordagem Baseada em Riscos?



Conhecida como Auditoria ABR, utiliza uma metodologia de abordagem fundamentada no tripé *objetivos, riscos e controles*, com foco nos processos de trabalho e seus objetivos, nos riscos inerentes aos processos e nos controles internos instituídos a fim de mitigá-los.



O primeiro trabalho com ABR do TRE-BA aconteceu em 2016, com a Auditoria de Contratações Terceirizadas. Esse trabalho foi apresentado no III Fórum de Boas Práticas de Auditoria e Controle Interno do Poder Judiciário, em 2017.



**Parabéns! E esses controles internos instituídos para mitigação dos riscos serão indicados pela Unidade de Controle Interno?**



Veja bem, essa confusão é muito comum. Os controles internos são políticas, procedimentos ou rotinas instituídas pelos gestores dos processos organizacionais, em resposta aos riscos associados às atividades desenvolvidas. O que cabe à Unidade de Controle Interno é avaliar a adequação, suficiência e efetividade desses mecanismos de controle.



**Entendi! Voltando à Auditoria ABR, a partir de agora todas as auditorias do Tribunal serão realizadas com foco nos riscos envolvidos?**

A proposta é essa! Todas as atividades das organizações envolvem risco. Todas enfrentam influências de fatores internos e externos que tornam incerto se e *quando* atingirão seus objetivos.





**Verdade! Nunca parei para analisar dessa forma!**



**Então, o efeito dessa incerteza sobre os objetivos é o que chamamos de risco.**

**Risco pode ser definido também como qualquer evento futuro e incerto que dificulte ou impeça o alcance dos objetivos.**

**Imagino que essa nova forma de trabalho deve ser mais complexa. Como era feita a auditoria antes desse novo método?**



**A forma de atuação é basicamente a mesma. O que mudou, na verdade, foi a inserção do elemento “risco” como balizador da tomada de decisões quanto ao foco dos exames e testes de auditoria.**

Entendi. Sei que a atuação da sua unidade vai além da auditoria.



Realizamos, também, inspeção administrativa e fiscalização, elaborando pareceres, informações, recomendações e relatórios. Mas agora vamos conversar apenas sobre auditoria, ok?

Certo! Antes, queria entender melhor por que a unidade de auditoria é vista, por muitos, como “apontadora de erros”?

Já tive oportunidade de esclarecer sobre esse viés distorcido e afirmo que não há razão para pensar assim.

Na verdade, o foco da auditoria é justamente o contrário: não achar erros!

Porém, se ou quando os encontramos, orientamos as unidades a saná-los. Quando avaliamos, verificamos também as boas práticas de gestão encontradas e registramos como “achados positivos”.





Então, vocês nos ajudam a trilhar o caminho certo!

Exato! Essa parceria visa identificar as práticas que devem ser melhoradas, adicionando valor à gestão do Tribunal.

Importante termos uma unidade focada na verificação da conformidade, efetividade e economicidade dos processos de trabalho, não é?

Com certeza! A COGES fiscaliza, ainda, o cumprimento das obrigações de prestação de contas e transparência da gestão.

A SCI atua de forma integrada com o TCU, CNJ e TSE, cujas diretrizes são balizadoras na busca da melhoria contínua dos processos organizacionais.





Percebo agora que, se forem encontradas falhas durante a auditoria, vou enxergá-las como OPORTUNIDADE, pois teremos a chance de saná-las.

Você é que vão nos dizer como devemos corrigi-las?

A auditoria orienta “O QUE” fazer e não o “como” fazer. Cabe à unidade auditada definir a forma de implementar a melhoria sugerida. Vamos voltar à pergunta de “como acontece o processo de auditoria”?



Certo! Assim ficará melhor para eu entender os próximos passos.



O desenvolvimento das atividades da auditoria compreende as fases de PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO, ELABORAÇÃO DE RELATÓRIO e MONITORAMENTO do cumprimento do produto final.



**Certo! Então, durante a auditoria vamos nos reunir em alguns momentos para alinhar informações e tirar dúvidas?**



**Sim! O COMUNICADO DE AUDITORIA inicia o processo da auditoria e a fase do planejamento dos trabalhos. Na sequência, realizamos a Reunião de Abertura, para apresentação da equipe, do objetivo e da deliberação que originou a auditoria.**

**Ótimo! Quero que os coordenadores estejam presentes para definirmos nossa atuação.**



**Isso é fundamental! Na fase de planejamento, traçamos o PROGRAMA DE AUDITORIA, plano de ação detalhado que vai nos orientar no desenvolvimento das atividades.**

**Na execução, a equipe aplica os TESTES DE AUDITORIA para obter evidências e fundamentar as conclusões do trabalho.**

**Em ambas as fases, poderá haver necessidade de requisição de documentos e/ou informações (RDIs) ou uso de outras técnicas de auditoria, a exemplo de entrevista e questionário.**



São muitas etapas! Esse trabalho deve ser minucioso e vai demandar muito tempo e atenção da sua equipe, não é?



Sim! Seguimos uma sistemática bem direcionada para a realização de cada fase. Atuamos com ética, liberdade profissional, imparcialidade, objetividade, tratando todas as informações com zelo, cautela e sigilo necessários.

Perfeito! E quais as vantagens da adoção da auditoria com foco na gestão de riscos para o Tribunal?



São várias as vantagens! A principal é conduzir o foco dos exames para os aspectos do processo auditado com riscos mais expressivos ao alcance dos objetivos. Assim, otimizamos recursos, como tempo e dinheiro, e maximizamos o valor agregado aos resultados da auditoria.



E na prática, como a ABR pode ajudar minha unidade?



É necessário, primeiro, destacar que cada unidade deve ter seus riscos identificados, analisados e avaliados para que, assim, possam ser tratados, observando sempre a relação de custo-benefício.



Como assim “observando a relação de custo-benefício”?

Existem riscos que, *caso* aconteçam, não vão gerar prejuízos significativos.

O ideal é focar nossos esforços, como tempo, pessoal ou dinheiro, nos riscos mais relevantes.



**Por isso, é tão importante identificar, analisar, avaliar e ter definidos controles para tratar os riscos de forma contínua.**

**Como podemos estabelecer esse procedimento?**

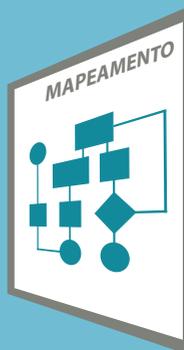


O ideal é que sua unidade já tenha feito, em conjunto com a SEPROQ, seção da COPEG, o **MAPEAMENTO DE PROCESSOS** mais relevantes, principalmente daqueles que perpassam por todo o Tribunal.

Caso um desses processos seja objeto de auditoria e o fluxo das atividades ainda não tenha sido desenhado, faremos isso juntos, na fase de planejamento!

Do contrário, validaremos o trabalho já realizado.

**E, na prática, qual a importância de se fazer o mapeamento dos processos de trabalho mais significativos?**



O mapeamento vai formalizar procedimentos e rotinas, aprimorando a troca de informações e conhecimentos, permitindo, ainda, identificar e tratar possíveis gargalos, a fim de simplificar o fluxo dos processos.

**É disso que precisamos! Descomplicar o fluxo dos processos para otimizar a execução. Esse trabalho requer prioridade, não é?**

**Sim! Independentemente de auditoria, as unidades precisam priorizar essa atividade. A construção desses fluxos demanda, inicialmente, uma maior concentração de esforços; mas, ao final, resultará em ganhos permanentes para todos!**



**Concordo plenamente! Então, após desenharmos o fluxo das atividades do processo que será auditado, qual nosso próximo passo?**

**Seguimos para a identificação, análise e avaliação dos riscos e respectivos controles instituídos.**

**Detectamos quais riscos têm maior probabilidade de acontecer e, se acontecerem, qual o impacto gerado.**

**Essa etapa é formalizada no documento chamado MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE RISCOS.**

**Na sequência, elaboramos o Programa de Auditoria, finalizando a fase de planejamento.**



Entendi! Esse trabalho permitirá direcionar nossa atenção ao que realmente interessa, focando nosso tempo e energia nas prioridades.



Isso! Na execução serão aplicados testes de auditoria cujos resultados vão subsidiar a elaboração da **MATRIZ DE ACHADOS**, documento que registra as possíveis situações desconformes com normativos e/ou melhores práticas de governança e gestão.



Enviamos essa matriz para a unidade técnica prestar esclarecimentos adicionais. Depois disso, será elaborado o **RELATÓRIO PRELIMINAR DE AUDITORIA**.

Maravilha! Em que momento vou receber esse relatório?



Após a **REUNIÃO DE COMUNICAÇÃO DE RESULTADOS**. Daí, você terá nova oportunidade de comentar, informar o que já está sendo feito ou pretende iniciar. Ao recebermos esse retorno, conceberemos o **RELATÓRIO FINAL DE AUDITORIA**.

Então, esse relatório será a entrega final da auditoria?



**Sim!** Nesse documento constarão as **PROPOSTAS DE ENCAMINHAMENTO**, que são sugestões de recomendações e/ou determinações da auditoria. Indicamos providências com o intuito de aperfeiçoar os processos e os controles internos, assegurando assim, de forma razoável, o alcance dos objetivos pretendidos.

E, após, será enviado para minha Secretaria?



Ainda não. A SCI enviará o relatório final com parecer conclusivo à Presidência do Tribunal, que decidirá, com base nos riscos sinalizados, se homologa ou não as propostas. Após devolução do processo, damos ciência da decisão à sua unidade, momento em que se inicia o prazo para cumprimento das propostas aprovadas.





**Buscar cumprir as recomendações e/ou determinações vai demandar tempo, além de concorrer com as atividades da unidade, sobrecarregando ainda mais a equipe.**



**O que devemos fazer?**

**Sua unidade deverá buscar implementar essas ações, informando à SCI as providências adotadas ou justificativas de não cumprimento.**

**Implementar novas ações gera, no início, uma dedicação maior. As oportunidades de melhoria serão percebidas no dia a dia, pois vão aperfeiçoar os processos, otimizando o trabalho e contribuindo para maximizar os resultados da gestão.**



**As ações contidas nas recomendações e/ou determinações estarão condizentes com nossa realidade e vão nos ajudar a ter resultados efetivos?**



**Esse é o nosso propósito maior! Temos o cuidado em buscar conhecer melhor o trabalho da unidade auditada para que as sugestões de melhoria estejam alinhadas aos normativos e, na medida do possível, adequadas à sua realidade.**

**Porém, para o resultado ser efetivo, as unidades precisam implementar as ações propostas.**





**E se não conseguirmos cumpri-las no prazo, o que pode ser feito?**



**O prazo interno pode ser negociado durante o processo. No caso de prazo estabelecido pelos órgãos de controle externo, podemos solicitar prorrogação, fundamentando as razões.**



**Entendi. Tenho certeza de que, no que couber a vocês, a intenção é de nos ajudar a alcançar os resultados pretendidos e, ainda, obtermos uma boa avaliação em uma eventual auditoria externa.**



**Exato! Queremos que todas as unidades realizem seu trabalho em conformidade com normas, prezando pela eficiência, eficácia e economicidade.**

**As melhorias, quando implantadas, visam beneficiar o Tribunal de forma permanente.**



**E, finalmente, onde termina o trabalho da auditoria?**



**Com o RELATÓRIO DE MONITORAMENTO. Findo o prazo do período de cumprimento, damos início à verificação de implementação das ações pelas unidades. Esse documento será enviado para a Presidência apreciar e acompanhar as possíveis pendências.**

**Então, após o monitoramento, a Presidência acompanhará as pendências da minha unidade e não mais a SCI?**

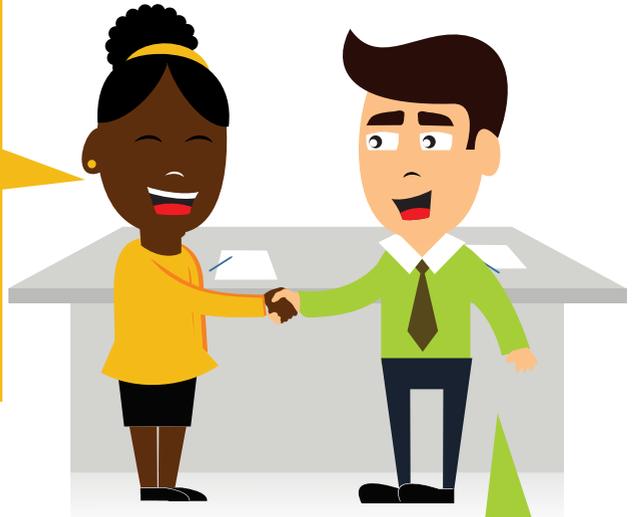


**Na verdade, será a Secretaria do Tribunal, por delegação da Presidência.**

**Caberá ao Diretor-Geral acompanhar e fomentar a implementação das recomendações e/ou determinações ainda pendentes de cumprimento, mantendo a Presidência e a SCI informadas das providências adotadas.**

**O resultado de todo esse trabalho constará da Prestação de Contas Anual do TRE-BA, enviada ao TCU.**

Agora estou mais tranquila e confiante. Vou sensibilizar minha equipe, pois acredito que essa parceria trará bons resultados para o Tribunal. Obrigada, João, pelas informações esclarecedoras! aguardo vocês para a reunião de abertura.



Fico satisfeito em ajudá-la. Sensibilizar sua equipe será crucial para o sucesso do trabalho. Precisamos do engajamento de todos! Estaremos sempre à disposição. Até breve!



Espero que a conversa entre João e Maria tenha ajudado você a entender melhor como é feita uma auditoria interna. Apresentamos, a seguir, um **RESUMO** do *fluxo das atividades do processo de trabalho de Auditoria com Abordagem Baseada em Risco (ABR)*.

Até a próxima!



# FLUXO DAS ATIVIDADES DO PROCESSO DE TRABALHO DE AUDITORIA COM ABORDAGEM EM RISCO (ABR)

PLANEJAMENTO

## COMUNICADO DE AUDITORIA

*Início da auditoria interna*

## REUNIÃO DE ABERTURA

*Apresentação da equipe, do objetivo e da deliberação que originou a auditoria*

## MAPEAMENTO DE PROCESSOS

*Construção ou validação do desenho do fluxo de atividades do processo auditado*

## MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE RISCOS

*Identifica, analisa e avalia os riscos*

## PROGRAMA DE AUDITORIA

*Plano de ação que orienta o desenvolvimento das atividades*



EXECUÇÃO

## TESTES DE AUDITORIA

*Procedimentos que visam obter evidências para fundamentar as conclusões do trabalho*

## MATRIZ DE ACHADOS

*Registro de situações desconformes com normativos e/ou melhores práticas de governança e gestão*

## REUNIÃO DE COMUNICAÇÃO DE RESULTADOS

*Apresentação de achados com propostas de melhoria*

**FLUXO DAS ATIVIDADES DO PROCESSO DE TRABALHO  
DE AUDITORIA COM ABORDAGEM EM RISCO (ABR)**

**ELABORAÇÃO DE RELATÓRIO**

**RELATÓRIO PRELIMINAR DE AUDITORIA**

*Registro do resultado dos trabalhos a ser apreciado  
pelo gestor máximo da unidade auditada*

**RELATÓRIO FINAL DE AUDITORIA**

*Registro definitivo do resultado dos trabalhos de auditoria*

**PROPOSTAS DE ENCAMINHAMENTO**

*Recomendações e/ou determinações  
constantes do relatório de auditoria voltadas ao  
saneamento de fragilidades evidenciadas*

**MONITORAMENTO**

**RELATÓRIO DE MONITORAMENTO**

*Resultado da verificação de cumprimento  
das propostas da auditoria*

**SECRETARIA DO TRIBUNAL**

*Acompanha e fomenta a implementação  
das propostas ainda pendentes de cumprimento*



## **2017 - TRE-BA**

**Todos os direitos reservados ao Tribunal Regional Eleitoral da Bahia**

**1ª edição - Cartilha do Projeto AUDITORIA É MAIS PARCERIA:  
descomplicando em 3, 2, 1...**

### **Coordenação, Organização e Criação de Texto**

Catiuscia Dantas Abreu  
Anne Caroline Pinto Garcia

### **Planejamento Visual, Diagramação e Editoração**

Anne Caroline Pinto Garcia  
Camila Jesus Almeida de Souza (estagiária)  
Roberto Tadeu Rocha Costa (ilustrador e designer gráfico)

### **Colaboração Técnica**

Coordenadoria de Auditoria, Acompanhamento e Orientação da Gestão  
(COGES)

### **Revisão de Texto**

Gláide Maria Soares Lucidi

### **Referências**

Resolução CNJ nº 171/2013.  
Manual de Procedimentos de Auditoria, Inspeção Administrativa e  
Fiscalização da COGES/SCI (2015).  
Conversando sobre Gestão de Riscos. Auditoria de Contratações  
Terceirizadas - Exercício 2016 (Plano Anual de Auditoria 2016).



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA  
SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO E AUDITORIA  
COORDENADORIA DE AUDITORIA, ACOMPANHAMENTO E ORIENTAÇÃO DA GESTÃO



**AUDITORIA**  
é mais parceria

**SCI**  
Secretaria de Controle  
Interno e Auditoria

Justiça  
Eleitoral  
da Bahia  
**85**  
anos

**TRE-BA**