

AUDITORIA INTERNA COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA DA ÁREA FINALÍSTICA DO PODER JUDICIÁRIO

Governança e legitimidade em sistemas de justiça

Amanda Côrtes Gomes

(Universidade Paulista e Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa)

Leonardo Ferreira de Oliveira

(Universidade de Brasília e Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa)

RESUMO

O presente trabalho avaliou a função da auditoria interna como instrumento de governança da administração pública e buscou identificar se essa unidade atua na avaliação da governança da administração da área finalística do Poder Judiciário. O objetivo central do trabalho foi responder à pergunta “a auditoria interna dos Tribunais contribui para a governança da área fim do tribunal por meio de auditorias focadas nessa área?”. Adotou-se como metodologia de pesquisa a revisão bibliográfica, levantamento documental e a aplicação de questionário direcionado às áreas de auditoria interna dos Tribunais Regionais Federais. Além disso, foram avaliados os resultados das auditorias de precatórios realizadas por alguns dos Tribunais Regionais Federais. Concluiu-se que as auditorias dos tribunais federais não atuam intensivamente na avaliação da área fim do poder judiciário, bem como que há certa confusão sobre fronteiras de atribuições entre corregedorias e auditorias nos TRFs.

Palavras-Chave: governança; auditoria interna; área finalística do poder judiciário; justiça federal; sistema de justiça.

Introdução

A governança do poder judiciário é um tema extremamente relevante atualmente, dado que a população requer mais transparência e *accountability* do trabalho prestado pelos tribunais, repercutindo em uma mudança na forma em como se enxerga o poder judiciário e o funcionamento de seus instrumentos de governança, visando garantir que a sociedade tenha garantias quanto à eficiência e eficácia do serviço prestado (Akutsu e Guimarães, 2015).

Dentro desse contexto, Castro (2018) esclarece que a auditoria interna de um órgão tem o papel de assessorar e prestar informações aos gestores sobre a adequação e eficácia dos controles internos; a integridade e confiabilidade dos sistemas estabelecidos para assegurar a

observância das políticas, metas, planos, procedimentos, leis, normas e regulamentos e da sua efetiva utilização; a eficiência, eficácia, economicidade, efetividade e legalidade na gestão pública; funcionando assim como um controle gerencial para a administração.

A auditoria interna, portanto, tem papel fundamental na governança de qualquer instituição, sendo missão dessa unidade “Aumentar e proteger o valor organizacional, fornecendo avaliação (*assurance*), assessoria (*advisory*) e conhecimento (*insight*) objetivos baseados em riscos”, de acordo com o IPPF do Instituto dos Auditores do Brasil (IIA). Em relação à atividade meio dos tribunais, o trabalho da auditoria interna já está consolidado, uma vez que são essas atividades que historicamente realizam a despesa pública. Dessa forma, a pergunta que motiva este trabalho é se a auditoria interna também exerce o papel de auxiliar na avaliação da governança dos órgãos do poder judiciário em relação à sua atividade finalística.

Ressalta-se ainda que, no poder judiciário, a atividade finalística principal é a prestação jurisdicional, onde se concentram a maior parte da força de trabalho, bem como é o que justifica a existência do órgão e das atividades administrativas (com exceção da justiça eleitoral que além da atividade jurisdicional também tem como atividade finalística a coordenação e a execução do processo eleitoral). A pesquisa aqui desenvolvida visa avaliar se as auditorias internas dos Tribunais Regionais Federais atuam como auxiliar da governança do poder judiciário também na área finalística dos órgãos e entender qual a visão das unidades de auditoria sobre a importância ou não de atuar na avaliação das atividades administrativas da área fim do órgão.

Para responder a essas questões, foi realizada inicialmente pesquisa bibliográfica sobre os conceitos de governança e auditoria interna. Após, foi encaminhado questionário às unidades de auditoria dos cinco Tribunais Regionais Federais visando levantar informações sobre a atuação de cada unidade em relação às atividades da área fim dos tribunais. Também foram levantados os Planos Estratégicos dos Tribunais, os Regimentos Internos e os Planos Anuais de Auditoria dos tribunais dos anos de 2015 a 2020, para avaliar quais as temáticas que foram objetos de auditoria.

Conceitos de Governança e a Governança no Poder Judiciário

De acordo com o Referencial Básico de Governança do TCU (2014), a governança surge a partir do momento em que as organizações passam a ser geridas por terceiros e não mais por seus proprietários, o que gera um potencial conflito de interesse entre proprietários e administradores. Nesse sentido, as estruturas de governança foram instituídas para reduzir os conflitos organizacionais, melhorar o desempenho, alinhar ações e trazer mais segurança ao proprietário.

Essa perspectiva traz o conceito de governança pela Teoria da Agência, na qual o principal entrega a execução de um serviço ao agente. No caso do poder judiciário, podemos identificar como principal a sociedade, o titular do direito a uma justiça rápida e efetiva que colocou para a execução desse serviço os juízes como agentes a quem foram delegadas as funções de julgar, conforme as leis e normativos existentes na sociedade.

Nesse contexto, podem ocorrer diferenças entre os interesses do principal (sociedade) e dos agentes (juízes). De acordo com Freitas (2018, p. 73-101), “o pressuposto da assimetria informacional gera condições para a manifestação do problema da agência, resultantes de conflitos oriundos do desalinhamento de interesses entre agente e principal”. A governança, nesse sentido, vem como ferramenta para dirimir o conflito da agência e fornecer informações confiáveis sobre as atividades do agente ao principal.

Akutsu, apud Dixit (2002), afirma que existem múltiplos principais no sistema judicial, atuando direta ou indiretamente no Poder Judiciário, quais sejam: partes litigantes, magistrados, servidores de Tribunais, advogados, defensores públicos, membros do Ministério Público e membros do Poder Legislativo.

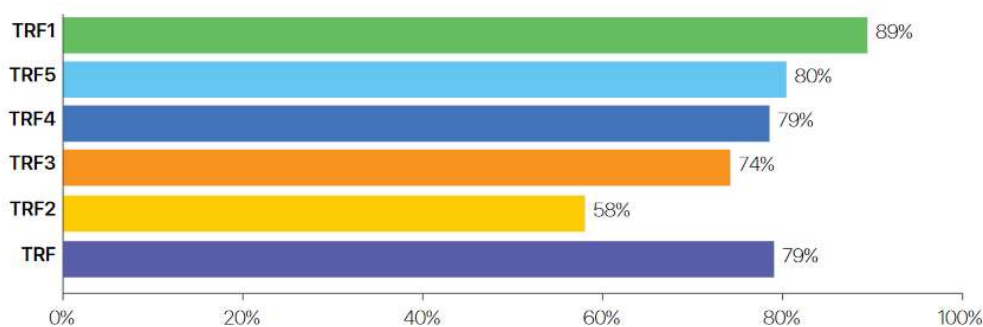
De acordo com Akutsu (2014, p. 28), “a governança está relacionada, assim, tanto para o setor público quanto para o setor privado, aos mecanismos de controle nas organizações, utilizados para consecução de seus objetivos”. Em seu trabalho, Akutsu utiliza como definição de governança “conjunto de políticas, processos, costumes, atitudes, ações, comportamentos e decisões necessários ao controle de organizações do Poder Judiciário”.

Para Akutsu (2014), a governança judicial se fundamenta em regras e princípios constitucionais, leis, normas gerais e instituições, além de recursos, capacidade, práticas e métodos de gestão que são utilizados para o planejamento, acompanhamento e controle das atividades dos órgãos judiciais. O autor entende que a efetividade das decisões judiciais, a acessibilidade à justiça, a equidade, transparência e celeridade judicial são indicativos da qualidade da governança judicial.

A pesquisa de Akutsu (2014) ainda sugere que indicadores que medem a tempestividade, acessibilidade, eficiência e efetividade do sistema judicial podem trazer respostas a questão sobre como melhorar o desempenho dos Tribunais com os mesmos recursos. Esses indicadores poderiam ser utilizados para promover melhorias na gestão dos tribunais que promovam *accountability* dos juízes e do Poder Judiciário.

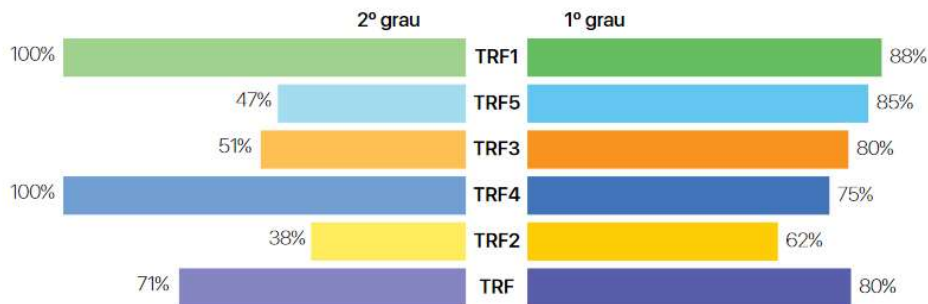
O Conselho Nacional de Justiça elabora anualmente o Justiça em Números, documento que traz o nível de produtividade dos tribunais brasileiros. Nele podemos ver a diferença que existe entre os níveis de produtividade dos tribunais mais produtivos para os menos produtivos. Em 2020, o TRF1 foi o mais produtivo e o TRF2 foi o menos produtivo, conforme gráfico a seguir:

Figura 1 Resultado do IPC-Jus da área judiciária



Fonte: Justiça em Números 2020

Figura 2 Resultado do IPC-Jus da área judiciária, por instância e tribunal



Fonte: Justiça em Números 2020

Além disso, se olharmos no nível micro, dentro dos tribunais teremos gabinetes com produtividade maior e outros com produtividade menor. Essas informações são essenciais para demonstrar à sociedade a realidade da justiça brasileira, contudo, essas informações por si só não representam a solução para os problemas identificados. O porquê da diferença de produtividade entre diversos tribunais e diversos gabinetes pode ser explicada por diferentes modelos de gestão e organização do trabalho adotados por cada juiz.

Rosales-López (2008) buscou responder as seguintes questões sobre o desempenho dos juizados de primeira instância da Espanha: (a) por que a produção de algumas cortes é maior que a de outras? (b) as cortes podem produzir mais Justiça usando os mesmos recursos? e (c) as cortes que têm maior produtividade têm um percentual maior de suas deliberações alteradas pelos Tribunais? Como resultado, a pesquisa evidenciou que as cortes podem produzir mais decisões judiciais com os mesmos recursos, além disso, as variáveis tamanho da corte, disponibilidade de serviços de apoio e reforço de serventuários tem efeito positivo no desempenho da corte e o rodízio de juízes tem efeito negativo no desempenho das cortes. Sobre a última questão, o autor concluiu que é possível obter maior produtividade e uma menor taxa de reversão das deliberações.

Também para Akutsu (2014), os gestores do sistema judicial devem conciliar as três dimensões de uma sentença efetiva, quais sejam, uma decisão tempestiva, com custo adequado e justa. Nenhuma dessas dimensões pode ser priorizada em detrimento das outras, sob o risco de inefetividade do sistema judicial. Uma sentença proferida muito rapidamente pode ser tempestiva, mas pode demandar recursos muito altos, o que fere o equilíbrio que se pretende alcançar no sistema judicial.

Assim, uma boa governança judicial deveria evidenciar essas três dimensões e identificar quais as práticas de gestão são adotadas pelos juízos mais efetivos, de modo a replicar essas ações nos juízos menos efetivos. A governança da área fim dos tribunais é portanto essencial ao Poder Judiciário, uma vez que cada vez mais a sociedade cobra desse poder a transparência, equidade de tratamento a todos os utilizadores do serviço e a prestação de contas sobre o serviço prestado, de modo que os tribunais devem demonstrar se estão de fato realizando as atividades de modo a realmente atingir os objetivos visados pelo cidadão que acessa o Poder Judiciário, quais sejam, a prestação judicial de forma rápida e efetiva.

De acordo com Stumpf (2008) algumas das principais causas da morosidade e baixa efetividade das ações judiciais são relacionadas à gestão. O autor afirma que a omissão do juiz na gestão da unidade jurisdicional e a desorganização administrativa merecem destaque como

causas significativas para a lentidão do sistema judicial e não questões externas, como é defendido por muitos.

O estudo de Ng (2011) propõe a criação de uma disciplina de governança judicial. Para o autor, a governança judicial nas democracias modernas está mudando, havendo o crescente debate sobre a “politização” da função judicial. Isso significa que os juízes estão cada vez mais envolvidos na organização e administração das cortes e, portanto, sendo responsabilizados pela efetividade da gestão. Essa situação muda a forma como os juízes são *accountables* perante a sociedade. Diante disso, o autor defende uma abordagem interdisciplinar para a disciplina de governança judicial, levando em consideração as ciências do Direito, da Política, da Economia e da Administração.

Assim, a governança judicial é um tema que deve ser estudado e deve ser adotado pelas cortes brasileiras. Além disso, é essencial que haja a verificação de se essa governança está instituída e em funcionamento e de se os controles instituídos pelas instâncias de governança e gestão são suficientes e adequados ao atingimento do objetivo institucional do órgão.

Uma das formas de se garantir que os instrumentos de governança estão atuantes na administração da área fim dos tribunais seria a realização de auditorias nessas atividades. A auditoria interna tem a função de auxiliar a governança, realizando avaliações objetivas e imparciais sobre se as ações realizadas pela administração estão alinhadas aos objetivos da organização.

A independência funcional do juiz no exercício da magistratura não deveria impedir que as ações de administração e gestão dos serviços judiciais sejam objeto de controle e *accountability*, o que iria de encontro aos conceitos de governança e boa gestão.

Todas as unidades dos tribunais deveriam ser sujeitas à essa avaliação, principalmente as ligadas à área finalística, que são o motivo de existir dos tribunais e concentram a maior parte dos recursos humanos, além de terem o maior número de objetivos estratégicos vinculados às suas atividades.

O Ministro Celso de Mello (2009), se pronunciou sobre a independência funcional do juiz nos seguintes termos:

“(...) É que a independência judicial constitui exigência política destinada a conferir, ao magistrado, plena liberdade decisória no julgamento das causas a ele submetidas, em ordem a permitir-lhe o desempenho autônomo do officium iudicis, sem o temor de sofrer, por efeito de sua prática profissional, abusivas instaurações de procedimentos penais ou civis. (Inq 2.699-QO, Rel. Min. Celso de Mello, julgamento em 12-3-2009, Plenário, DJE de 8-5-2009.)”

Assim, não entram nesse conceito de independência judicial as atividades do juiz desempenhadas em função da administração da unidade judiciária, que podem, portanto, ser objeto de avaliação por outras unidades para garantir que estejam de acordo com os objetivos estratégicos do órgão. Os juízes devem ser independentes de pressões populares ou dos demais interessados nos processos judiciais, no entanto, isso não impede que eles sejam *accountables* por suas ações diante dos cidadãos.

Nesse sentido, os juízes devem prestar contas sobre as decisões que tomam em relação a administração do foro. A adoção de práticas ineficientes não pode ser admitida sob o manto da independência do juiz. Diante disso, o propósito desse trabalho é verificar se a auditoria interna dos tribunais atua como instrumento de apoio a governança da área fim do tribunal. A auditoria interna tem papel fundamental na governança de qualquer instituição, sendo missão dessas unidades “Aumentar e proteger o valor organizacional, fornecendo avaliação

(*assurance*), assessoria (*advisory*) e conhecimento (*insight*) objetivos baseados em riscos”, de acordo com o IPPF do Instituto dos Auditores do Brasil (IIA).

De acordo com Castro (2018):

“Seja privada ou governamental, a auditoria interna tem por missão básica assessorar a alta administração no desempenho de suas funções e nos limites de suas responsabilidades, através do exame e avaliação da:

- adequação e eficácia dos controles internos;
- integridade e confiabilidade das informações e registros;
- integridade e confiabilidade dos sistemas estabelecidos para assegurar a observância das políticas, metas, planos, procedimentos, leis, normas e regulamentos e da sua efetiva utilização;
- eficiência, eficácia, economicidade, efetividade e legalidade na gestão pública; e
- compatibilidade das ações e programas com os objetivos definidos nos planos e orçamentos.

Em resumo, a Auditoria Interna tem por função básica avaliar a adequação e eficácia do Controle Interno e a qualidade do desempenho do órgão em que atua. Funciona como um controle gerencial para a alta administração.”

Assim, atuação da auditoria interna dá-se em toda a empresa ou organização pública. Isso pode ser verificado por exemplo na atuação da Controladoria Geral da União (CGU), que possui a competência de auditar o poder executivo federal. Esse órgão, portanto, audita desde a administração dos recursos públicos para o funcionamento dos órgãos públicos como audita as ações da área fim dos órgãos, ou seja, o serviço prestado diretamente aos cidadãos. A auditoria tem papel fundamental em fornecer informações seguras e imparciais para a administração dos órgãos e para a sociedade sobre a efetividade da gestão pública, exercendo papel fundamental também na avaliação da governança dos órgãos públicos.

Nesse ponto, contudo, deve-se observar que os tribunais possuem corregedorias que atuam com a fiscalização e correção do trabalho dos juízes. Diante disso, é preciso avaliar se essas atribuições já seriam suficientes para garantir a governança da área fim do tribunal. Visando avaliar se as corregedorias possuem atribuição para avaliação da governança da área fim dos tribunais, decidiu-se pesquisar nos regimentos internos dos cinco TRF's quais atribuições poderiam ser compreendidas como de avaliação da governança para que pudéssemos analisá-las aqui. Dessa análise, concluiu-se que os regimentos internos do TRF da 1ª, 2ª 3ª da 5ª Região não possuem atribuições para a corregedoria que possam ser confundidas com as atribuições da auditoria interna e as atribuições da corregedoria do TRF da 4ª Região apenas assemelham algumas das atribuições da auditoria interna.

Diante disso, neste trabalho iremos considerar que as atribuições da auditoria interna e da corregedoria são diferentes e não se confundem. Contudo, esse tópico pode ser mais bem estudado em pesquisa própria que identifique as competências de cada unidade na prática e identifique se essas competências e atribuições se sobrepõe ou se complementam, uma vez que, como será demonstrado a seguir na pesquisa realizada com as auditorias internas dos tribunais, as próprias unidades não atuam na administração da área fim com temor de interferir nas atribuições da corregedoria, apesar de considerarem que existem assuntos que deveriam ser avaliados pela auditoria interna.

A Atuação das Auditorias Internas na Governança da Área Finalística dos Tribunais Regionais Federais

Nesse tópico será apresentada a pesquisa realizada com os Tribunais Regionais Federais com o objetivo de identificar se há atuação da unidade de auditoria interna na avaliação da

eficiência e eficácia dos processos de trabalho de administração das atividades fim dos órgãos em questão. Os Tribunais Regionais Federais são organizados em 5 regiões: o TRF da 1ª Região tem sede em Brasília e abrange as seções judiciárias do Acre, Amapá, Amazonas, Bahia, Distrito Federal, Goiás, Maranhão, Minas Gerais, Mato Grosso, Pará, Piauí, Rondônia, Roraima, e Tocantins; o TRF da 2ª Região tem sede no Rio de Janeiro e abrange as seções judiciárias do Rio de Janeiro e Espírito Santo; o TRF da 3ª Região tem sede em São Paulo e abrange as seções judiciárias de São Paulo e Mato Grosso do Sul; o TRF da 4ª Região tem sede em Porto Alegre e abrange as seções judiciárias de Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul; o TRF da 5ª Região tem sede em Recife e abrange as seções judiciárias de Alagoas, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Rio Grande do Norte e Sergipe.

Dos cinco TRF's, apenas o TRF da 4ª Região não respondeu ao questionário encaminhado por meio do Portal da Transparência. As perguntas encaminhadas foram as seguintes:

- A unidade de auditoria considerou atividades de administração da área fim do tribunal no universo de auditoria, como objeto auditável?
- A unidade de auditoria considera que seria relevante para a gestão a realização de auditorias nas atividades de administração da área fim do tribunal?
- A unidade de auditoria considera que a administração do órgão julgaria relevante a realização de auditoria nas atividades de administração da área fim do tribunal?
- A unidade de auditoria possui as competências técnicas necessárias para auditar as atividades administrativas da área fim do tribunal?
- Na sua opinião, por que não são realizadas auditorias nas atividades de administração da área fim do tribunal?

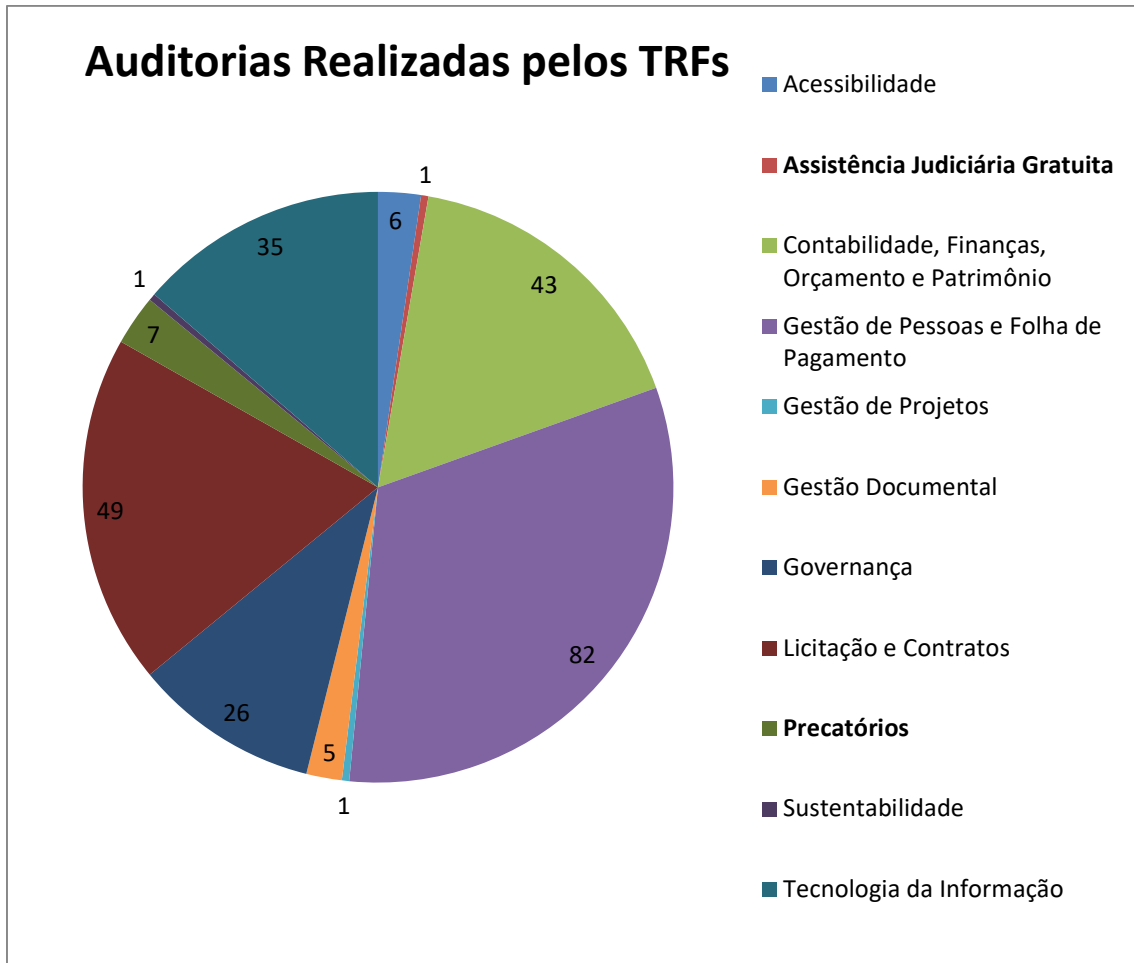
Tendo em vista que os resultados desse questionário corroboram a visão dessa pesquisa de que a auditoria interna deve participar da avaliação da administração da área fim do tribunal, iremos abordar cada resposta individualmente a seguir.

A unidade de auditoria considerou atividades de administração da área fim do tribunal no universo de auditoria, como objeto auditável?

Em resposta a esta pergunta, os TRF's da 3ª e da 5ª Regiões responderam que “não” e os da 1ª e 2ª responderam que “sim”. No entanto, o TRF da 1ª Região afirmou que, apesar de haverem levado em consideração atividades da área fim no planejamento da auditoria, essas atividades não foram selecionadas para compor o plano de auditoria.

Para verificar as auditorias realizadas pelos tribunais, foi realizado o levantamento de todos os planos anuais de auditoria dos TRFs dos anos de 2016 a 2020. Após o levantamento, os assuntos auditados foram tabulados e classificados, visando identificar quais se tratavam de auditorias da área meio e quais se tratavam de auditorias da área fim. Como resultado, aponta-se que apenas os TRF's da 2ª, 3ª e 4ª Região realizaram auditorias na área fim nesse período, sendo uma em relação a assistência judiciária gratuita (TRF da 2ª Região) e as demais em relação aos precatórios, conforme verifica-se no gráfico a seguir:

Figura 2- Auditorias realizadas pelos Tribunais Regionais Federais entre 2016 e 2020



Fonte: Elaboração própria

Diante da análise, comprova-se que os únicos assuntos abordados em auditoria que tratam da administração da área finalística do poder judiciário foram sobre a “Assistência Judiciária Gratuita” e “Precatórios” entre os anos de 2016 e 2020. Apesar de nem todos os tribunais considerarem as matérias de administração da área finalística como insumo para seus planos anuais de auditoria, está claro que existem assuntos nesse universo que podem ser objeto de auditorias.

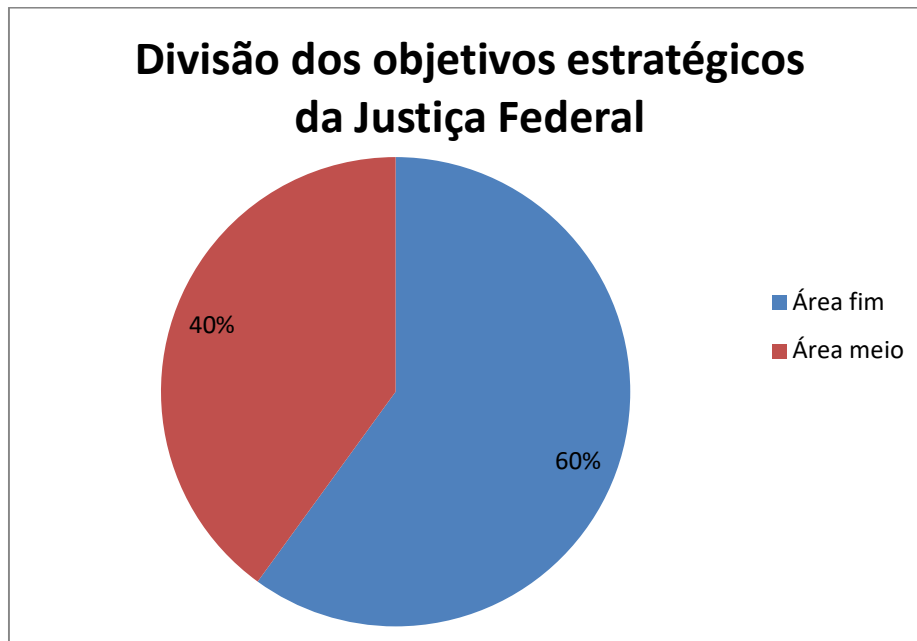
Isso pode ser corroborado pela existência das auditorias em precatório, que foram realizadas por 3 tribunais e a auditoria de assistência judiciária gratuita, realizada por um tribunal. Nesse sentido, devem existir diversos assuntos que poderiam ser auditados na área fim do tribunal de forma a contribuir para a melhoria da gestão dos tribunais e para a melhoria da eficiência e eficácia da justiça.

A unidade de auditoria considera que seria relevante para a gestão a realização de auditorias nas atividades de administração da área fim do tribunal?

Em resposta à essa pergunta, todos os tribunais responderam “sim”, consideram que seria relevante a realização de auditorias nas atividades de administração da área fim do

tribunal. Apesar disso, conforme demonstrado no subitem anterior, isso não se traduz na realização de auditorias de fato. Portanto, existe o reconhecimento da importância do papel da auditoria, mas as unidades ainda não atuam em conformidade a essa necessidade. O Planejamento Estratégico da Justiça Federal estabelece os objetivos estratégicos para todos os Tribunais Regionais Federais e 60% desses objetivos traçados dizem respeito à área fim do tribunal, conforme demonstrado no gráfico a seguir:

Figura 3 Divisão dos objetivos estratégicos da Justiça Federal



Fonte: Elaboração própria

A auditoria interna como unidade de *assurance* da governança está deixando de assegurar o atingimento de 60% dos objetivos estratégicos da justiça federal, o que é um indicador de que a atividade de auditoria interna deve se ajustar para contribuir de forma mais efetiva com a governança do poder judiciário.

A unidade de auditoria considera que a administração do órgão julgaria relevante a realização de auditoria nas atividades de administração da área fim do tribunal?

Sobre essa pergunta, o TRF da 5ª Região respondeu que “não” e os demais tribunais responderam que “sim”. Assim, a maioria dos tribunais considera que a administração dos TRF’s veria com bons olhos a contribuição da auditoria para a melhoria dos processos de trabalho da área finalística do tribunal, podendo ser importante fator para o aumento da eficiência e efetividade das atividades administrativas judiciais.

Sobre o tribunal que respondeu “não” ao questionamento, possivelmente um motivo para essa opinião seja que a administração do tribunal não compreende a importância da auditoria interna como parceira da gestão para assegurar a estratégia e avaliação da governança, o que poderia ser mudado com políticas de educação da administração por parte da auditoria interna e melhoria dos elos de comunicação entre essas unidades. Outro motivo

que explicaria essa resposta pode ser o fato de que a administração considere que a corregedoria dos tribunais já avalia o suficiente sobre a área finalística, não havendo necessidade de a auditoria interna atuar.

Sobre esse ponto, ainda, cria-se a possibilidade de desdobramento em nova pesquisa para investigar qual seria a opinião dos servidores e juizes que trabalham com a administração da área fim do tribunal sobre a atuação da unidade de auditoria como parceira na asseguuração da eficiência e efetividade das atividades, assim como meio de garantir a governança para a alta administração e para a sociedade.

A unidade de auditoria possui as competências técnicas necessárias para auditar as atividades administrativas da área fim do tribunal?

Quanto a possuir as competências necessárias para auditar as atividades administrativas da área fim do tribunal, os tribunais da 1ª, 3ª e 5ª Região responderam que “não” possuem e o da 2ª Região respondeu que possui apenas competência na área de precatórios, mas não nos demais assuntos. Scott B. Parry (1996) define competência como:

“Competências é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões pré-estabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”

Diante disso, verifica-se que as unidades de auditoria da justiça federal não possuem os conhecimentos e habilidades necessárias para realizar auditorias na administração da área fim dos tribunais, o que impede a colaboração dessa unidade na garantia da governança da área fim. Para que essas unidades efetivamente possam ser úteis à avaliação da governança da área fim do tribunal seria necessária uma mudança na cultura organizacional dos tribunais de modo a validar a auditoria interna como órgão competente para essas atividades.

Diante disso, o tribunal poderia investir na capacitação dos servidores da auditoria para que desenvolvam as competências necessárias para compreensão das atividades da área fim possibilitando assim a auditoria dessas atividades e a contribuição com a avaliação da governança do tribunal de modo mais amplo e efetivo, tendo em vista que a parte mais relevante e importante da administração de um tribunal se refere à administração da área fim, sendo então uma área que deveria ser priorizada pelos esforços da auditoria.

Na sua opinião, por que não são realizadas auditorias nas atividades de administração da área fim do tribunal?

O resultado dessa questão foi em parte esperado antes da pesquisa, no entanto surpreendeu que um dos fatores que impedem que a auditoria atue na área fim seja o temor em ultrapassar as atribuições das corregedorias. Como avaliado anteriormente nessa pesquisa, de acordo com os regimentos internos dos tribunais não haveria essa duplicidade de funções que façam com que as atividades da auditoria interna interfiram nas atividades da corregedoria.

Contudo, como essa é a visão das auditorias dos tribunais é possível que as corregedorias estejam desenvolvendo atribuições que não estão estabelecidas no regimento interno, sendo necessário então que se façam estudos para delimitar qual seria atualmente a real função da corregedoria e se essas funções se confundem com as da auditoria interna.

Apesar disso, já foi demonstrado que há espaço para a atuação da auditoria interna na avaliação da administração da área fim, e para os fins deste trabalho consideramos que as atribuições das duas unidades não se sobrepõem. Pela relevância das respostas obtidas pelo questionário sobre essa questão, transcreve-se as opiniões dos tribunais sobre o motivo de não serem realizadas auditorias na área fim do tribunal:

TRF da 1ª Região:

“Em grande parte por falta de competência técnica da equipe de auditoria em razão do desconhecimento dos processos de trabalho e normas de direito processual, pelo receio de se invadir as competências da corregedoria do tribunal e por receio de a Alta Administração não apoiar essa auditoria.”

A falta de competência técnica da equipe de auditoria pode ser resolvida por meio de capacitação da equipe ou por meio de recrutamento de servidores da área fim para comporem a equipe da auditoria interna. Em relação a invasão das competências da corregedoria, já explicitamos que aparentemente essas competências não se contradizem, sendo possível que a auditoria atue na área fim do tribunal.

Foi detectada também que a falta de apoio da Alta Administração do tribunal, entendida aqui como a presidência do tribunal, causa problemas, uma vez que a auditoria é diretamente ligada à presidência e é esta que aprova o plano anual de auditoria. Assim, sem o apoio dessa unidade e sem a compreensão por parte dela da importância potencial da auditoria no auxílio da avaliação da governança não é possível que a auditoria interna mude sua forma de atuação, focada apenas na área meio.

TRF da 2ª Região:

“Penso que por questões culturais, os trabalhos de auditoria acabaram ficando restritos às áreas onde há aplicação de recursos públicos, por exemplo, compras, obras, pessoal, precatórios. Assim, não há demanda da Administração de realização de auditorias/inspeções em áreas finalísticas, até porque as competências poderiam acabar se sobrepondo às das Corregedorias do CJF e do Tribunal.”

Apesar de a área fim não gastar o orçamento em forma de compras de materiais ou serviços, todos os gastos feitos pelo tribunal são realizados com a finalidade de dar suporte a área fim do tribunal. Além disso, a maior parte dos recursos humanos do tribunal estão lotados na área fim, cerca de 70%, e 60% dos objetivos estratégicos dos tribunais dizem respeito à área fim. Assim, não é correta essa visão de que a auditoria deve se focar apenas em compras, obras e pessoal.

Esse posicionamento está ligado ainda à antiga mentalidade de que as unidades de auditoria seriam apenas unidades de controle interno, que serviam para conferir se as despesas públicas foram realizadas em conformidade com lei. Atualmente, no entanto, a auditoria possui inúmeras outras funções, sendo a principal delas garantir e assegurar que as atividades estão sendo realizadas de modo eficiente e eficaz, dando feedback à presidência do tribunal e à sociedade sobre como estão sendo usados os recursos públicos, sendo por isso um instrumento de governança.

TRF da 5ª Região:

“Porque a Corregedoria dos órgãos, juntamente com o CNJ, já efetua estudos estatísticos, inspeções e correição, estabelece e acompanha metas de produção e produtividade de juízes e desembargadores em suas atividades fim, além do trabalho dos advogados, procuradores públicos, e partes que acompanham, fiscalizam e questionam os resultados das atividades da área fim, somada a necessidade de

publicidade e transparência da atividade fim. Desse modo esse objeto não representa, a princípio, pelo grande número e qualidade dos controles internos e externos existentes, alto risco para Administração do Órgão. Além do que as Auditorias Internas, em geral, não possuem corpo técnico em número e qualificação suficiente para um trabalho que venha adicionar valor à Administração.”

De fato, a corregedoria e o CNJ acompanham as metas de produção e produtividade dos juízes e desembargadores em suas atividades fim, no entanto, o foco da auditoria não seria esse. As auditorias poderiam contribuir para propor soluções de gestão que aumentassem a efetividade da administração dos serviços ligados às atividades jurisdicionais, sem entrar nas atividades desenvolvidas pela corregedoria. Por isso é tão relevante que se tenha bem delimitado quais são as atividades desenvolvidas pela corregedoria para que a auditoria possa atuar em complementação naquelas atividades que não são avaliadas pelas corregedorias.

TRF da 3ª Região:

“A Corregedoria tem atuação relevante no papel de auditoria da área fim.”

Diante dessas respostas, identificou-se um fator comum a todos os tribunais que impedem a atuação da auditoria nas atividades da área fim do tribunal, a ausência de competências específicas para realizar tais auditorias e o receio de interferir nas competências da corregedoria dos tribunais. Sobre as competências da corregedoria, surge outro assunto de pesquisa que pode ser desenvolvida, visando fazer um paralelo entre as competências da corregedoria e da auditoria e identificar se a atuação da corregedoria como forma de controle da área fim seria suficiente para justificar a inexistência de auditorias nessa área, uma vez que as competências da auditoria e corregedoria são bem diversas.

Resultados das Auditorias de Precatórios nos Tribunais Regionais Federais

Um fato importante identificado na pesquisa foi que alguns tribunais já realizaram auditoria em área fim do tribunal, quais sejam as auditorias de precatórios e a auditoria de assistência judiciária gratuita. Assim, passa-se à análise dos resultados das auditorias de precatórios realizadas nos TRFs da 2ª, 3ª e 4ª Regiões.

Resultados da auditoria de precatórios e requisições de pequeno valor (RPV's) no Tribunal Regional Federal da 2ª Região

O Tribunal Regional Federal da 2ª Região realizou auditoria na área de precatórios cujo objeto foi avaliar, nos processos administrativos de pagamentos e alterações de Precatórios e Requisitórios de Pequeno Valor, o cumprimento da legalidade e da legitimidade dos atos de gestão quanto aos aspectos contábil, orçamentário e financeiro, bem como a aderência dos procedimentos às normas estabelecidas pelo Tribunal Regional Federal da 2ª Região e à legislação e demais normas vigentes.

A auditoria foi realizada entre julho de 2013 a junho de 2014, o que representam 93.296 requisitórios de pequeno valor (RPV's) e precatórios, totalizando aproximadamente 1.445.000.000,00 (um bilhão, quatrocentos e quarenta e cinco milhões de reais). Após as análises da equipe de auditoria, concluiu-se que os pagamentos das sentenças judiciais foram realizados dentro dos prazos estabelecidos na Constituição Federal, com exceção dos Requisitórios de Pequeno Valor autuados nos meses de outubro, novembro e dezembro, pagos em 31/12/2013, 23/01/14 e 28/01/2014, respectivamente, em face das limitações orçamentárias

nessa rubrica. Os valores pagos em atraso foram corrigidos monetariamente e acrescidos de 0,5% de juros.

A auditoria concluiu pela eficiência na gestão dos recursos destinados ao pagamento de precatórios e RPV's. O processo de trabalho foi avaliado quanto aos aspectos de execução orçamentária e financeira, ordem cronológica, atualização monetária, inclusões e alterações realizadas nos sistemas SRPV, SPRC, SJEF e SIAFI. Por fim, não foram encontradas irregularidades no período analisado.

O achado da auditoria foi o seguinte: deficiência nos controles do sistema de requisições de pagamento eletrônicas de Comarcas e Órgãos Fracionários e no processo de importação daquelas requisições para os sistemas SRPV e SPRC. Nesse achado foram identificados problemas na segurança dos sistemas utilizados pelas áreas responsáveis por precatórios e RPV's que representam um risco alto para o tribunal. Portanto, a auditoria recomendou que fossem adotadas medidas urgentes quanto à política de segurança adotada pelos sistemas, bem como fosse realizado testes de ataque e intrusão nos sistemas.

Resultados da auditoria de precatórios e requisições de pequeno valor (RPV's) no Tribunal Regional Federal da 3ª Região

O Tribunal Regional Federal da 3ª Região realizou auditoria na área de precatórios cujo objeto foi avaliar os controles internos administrativos relacionados à gestão de precatórios e requisições de pequeno valor. A auditoria foi realizada entre janeiro e dezembro de 2015. Como metodologia de trabalho a unidade de auditoria analisou o mapeamento de processos da unidade e identificou os potenciais riscos. Após a identificação dos riscos foram elaboradas as questões de auditoria. Para o levantamento de informações a equipe de auditoria realizou entrevista com a área responsável pelos precatórios e encaminhou solicitações de auditoria.

Após a análise dos dados colhidos foi elaborado Relatório Preliminar, que foi submetido à área auditada para manifestação, o que resultou no Relatório Final com as conclusões da auditoria. O montante de recursos da amostra auditada foi de R\$ 4.622.977.292,78 (quatro bilhões, seiscentos e vinte e dois milhões, novecentos e setenta e sete mil, duzentos e noventa e dois reais e setenta e oito centavos), correspondente à soma dos valores pagos a título de precatórios e RPV's no período de janeiro a dezembro de 2015.

As questões de auditoria elaboradas foram as seguintes:

1. Há duplicidade de pagamento de Precatórios/RPV's?
2. Há obediência das hipóteses legais de preferência para pagamento dos precatórios/RPV's?
3. Os cancelamentos e aditamentos de requisitórios obedecem aos critérios legais?
4. Há identificação e tratamento das causas evitáveis de cancelamento de requisições de pagamento?
5. Há manutenção, pela SETI, dos sistemas gerenciados pela SEPE?

Como resultado das análises, chegou-se à conclusão de que existem controles internos definidos para prevenção do pagamento de precatórios e RPV's em duplicidade e não foram encontradas nenhuma ocorrência desse problema. Sobre a questão 2, a unidade de auditoria concluiu que existem controles internos definidos para controle da ordem legal de pagamento dos precatórios e RPV's. No que diz respeito à questão 3, a auditoria constatou a existência de controles internos definidos para a cancelamento/aditamento de precatórios e requisições de pequeno valor, de modo a obedecer aos critérios legais.

Quanto à questão 4, auditoria constatou a existência de controles internos definidos para a identificação das causas de cancelamento/aditamento de precatórios e requisições de pequeno valor, bem como ações gerenciais para o seu tratamento, com vistas à redução do número de ocorrências. Por fim, no tocante à questão 5, a equipe constatou que nem todos os sistemas informatizados mantidos pela unidade responsável pelos precatórios e RPV's são mantidos pela unidade de tecnologia da informação do tribunal, o que gera um risco para o processo de trabalho, uma vez que se os sistemas não funcionarem pode haver interrupção do trabalho da unidade.

Os achados da auditoria foram os seguintes: Ausência de padrão na descrição das causas de cancelamento/aditamento de requisitórios; diligência na identificação e tratamento das causas evitáveis de cancelamentos de ofícios requisitórios; desenvolvimento e manutenção do “Sistema UFEP” pela própria unidade auditada.

Resultados da auditoria de precatórios e requisições de pequeno valor (RPV's) no Tribunal Regional Federal da 4ª Região

O Tribunal Regional Federal da 4ª Região realizou auditoria na área de precatórios cujo objeto foi avaliar a integridade do banco de dados de precatórios, além de verificar a adequação e eficácia da geração de registros e informações confiáveis nos sistemas informatizados utilizados por este tribunal para cadastro de precatórios e RPV's. Essa auditoria foi realizada nos anos de 2017 e 2018. A auditoria de 2017 elencou o seguinte achado:

“A incompatibilidade do campo ‘assunto’ entre os processos originários cadastrados nas Seções Judiciárias da 4ª Região e os precatórios expedidos pelos mesmos. Além disso, ainda que exista clareza quanto ao assunto na petição inicial, vários processos ainda apresentam-se cadastrados no terceiro nível de detalhamento, o que pode dificultar o controle de possíveis duplicidades.”

Já no ano de 2018, a auditoria identificou o cadastramento em duplicidade das requisições de pagamento de precatórios. Em 2019, consta relatório de monitoramento desta auditoria que conclui pelo encerramento da auditoria, uma vez que as unidades auditadas tomaram todas as providências necessárias para corrigir os achados.

Conclusão

Esse trabalho teve por objetivo pesquisar se as unidades de auditoria interna dos Tribunais Regionais Federais atuam como auxiliares da governança do poder judiciário no que diz respeito às atividades da área fim dos tribunais. Com esse propósito foi realizada pesquisa bibliográfica sobre os conceitos de governança bem como sobre a governança no poder judiciário. Também foram abordadas as funções da auditoria interna e como ela atua em auxílio a governança.

Com relação às atribuições da auditoria interna, foi necessário fazer um paralelo entre as competências dessa unidade e as competências da corregedoria dos tribunais. Diante dessa análise, concluiu-se que, a princípio, não há sobreposição de atribuições, o que não impediria que a auditoria atuasse na área fim do tribunal. Sobre esse ponto, contudo, ficou claro que são necessários mais estudos nesse sentido, uma vez que as corregedorias podem estar desenvolvendo atividades que não estão expressas em seus regimentos internos, fonte de pesquisa para este trabalho. Diante disso, fica como sugestão uma pesquisa que se aprofunde

nas atividades desenvolvidas pela corregedoria dos tribunais, visando identificar se essas atividades são suficientes para garantir a governança da área fim dos tribunais.

Em relação à avaliação das respostas das unidades de auditoria dos Tribunais Regionais Federais em relação ao questionário encaminhado, concluiu-se que nem todos os tribunais consideram atividades da área fim do tribunal em seu universo de auditoria no momento do planejamento anual.

Além disso, da análise das auditorias realizadas desde 2015 a 2020, verificou-se que apenas poucas trataram de assuntos da área fim, quais sejam: “Assistência Judiciária Gratuita” e “Precatórios”. Apesar da pouca representatividade dos temas da área fim nas auditorias dos tribunais, todas as unidades de auditoria respondentes consideraram que seria importante para o tribunal a realização de auditoria na área fim. Essa necessidade se fortalece quando identificamos que 60% dos objetivos estratégicos dos tribunais tratam de objetivos da área fim. Ou seja, a maior parte dos esforços do tribunal estão concentrados na área fim, mas a auditoria não atua como *assurance* para esses 60% de objetivos estratégicos.

A maioria dos tribunais respondentes também indicaram que a alta administração teria interesse em auditorias na área fim do tribunal, o que é um indicativo de que existe espaço para a expansão das atribuições das auditorias para essas atividades do tribunal. Contudo, foi identificado que as unidades de auditoria não possuem as competências necessárias para atuar na área fim dos tribunais, por desconhecerem as normas de direito processual e formas de atuação das unidades envolvidas. Isso era esperado, uma vez que tradicionalmente as unidades de auditoria não atuam nesse quesito. No entanto, esses conhecimentos podem ser adquiridos, caso haja interesse da presidência do tribunal em expandir as atividades da auditoria interna.

Os questionários identificaram diversos motivos pelos quais as unidades de auditoria não realizam trabalhos na área fim dos tribunais. Entre os motivos apontados está o receio de se imiscuir nas atribuições da corregedoria, não obter apoio da alta administração e a falta de competências técnicas da equipe de auditoria. Outro fator apontado foi o costume histórico de a unidade de auditoria somente atuar onde haja despesa pública, fato que já vem sendo superado pelos entendimentos mais atuais sobre auditoria.

Atualmente a auditoria atua nos locais que identifica haver risco para a administração, fazendo então a avaliação dos controles instituídos para evitar ou mitigar esses riscos. Essa avaliação, faz parte da avaliação da governança, que condiz com a avaliação dos controles de toda a organização.

Conclui-se, portanto, das análises que a auditoria interna não atua intensivamente na avaliação da área fim do poder judiciário, sendo possível que essa atuação seja intensificada caso a presidência dos tribunais julgue adequado. Outra conclusão deste trabalho foi a identificação da necessidade de estudo que delimite as reais atribuições das corregedorias dos tribunais, de modo a determinar se elas são ou não iguais às atribuições da auditoria interna, possibilitando assim identificar possíveis assuntos em que a corregedoria não atue e que possam ser objeto de avaliação pela auditoria interna, como os precatórios, por exemplo.

Por fim, essa pesquisa trouxe os resultados das auditorias realizadas pelos Tribunais Regionais Federais das 2^a, 3^a e 4^a Regiões sobre precatórios, o que corrobora a tese de que a auditoria pode contribuir para a avaliação da governança da área fim do tribunal. A auditoria do Tribunal Regional Federal das 2^a Região concluiu pela eficiência na gestão dos recursos destinados ao pagamento de precatórios e RPV's. No entanto, foram identificados problemas na segurança dos sistemas utilizados pelas áreas responsáveis por precatórios e RPV's, o que representava um risco alto para o tribunal.

A auditoria do Tribunal Regional Federal das 3ª Região, por sua vez, concluiu pela existência de controles internos suficientes para o processos de trabalho de pagamento de precatórios e RPV's, contudo, a equipe constatou que nem todos os sistemas informatizados mantidos pela unidade responsável pelos precatórios e RPV's são mantidos pela unidade de tecnologia da informação do tribunal, o que gera um risco para o processo de trabalho, uma vez que se os sistemas não funcionarem pode haver interrupção do trabalho da unidade. Já a auditoria do Tribunal Regional Federal das 4ª Região identificou erros de cadastro que poderiam prejudicar o andamento dos trabalhos de pagamento dos precatórios e RPV's, no entanto, as unidades responsáveis adotaram medidas para corrigir o problema.

Referências

AKUTSU, L., & GUIMARÃES, T. A. (2015). **Governança judicial: proposta de modelo teórico-metodológico**. *Revista de Administração Pública*, 49(4), 937-958. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/36740/governanca-judicial--proposta-de-modelo-teorico-metodologico/i/pt-br>>, acesso em 08/06/2021.

AKUTSU, Luiz. **Governança judicial: construção e validação de modelo teórico-metodológico**/ Luiz Akutsu. – Brasília: L. Akutsu, 2014. Disponível em <https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/16196/3/2014_LuizAkutsu.pdf>.

BISCALQUIM, Ana Cláudia; VIEIRA, Eloir Trindade Vasques. **Auditoria Interna como fortalecimento da governança corporativa nas empresas de capital aberto**. *Redeca*, v. 2, n. 2. Jul/dez 2015, p. 56-72.

BOMFIM, William Augusto Ferreira. **Governança para resultados na administração pública: uma autoavaliação do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal**, disponível em <https://repositorio.idp.edu.br/bitstream/123456789/2367/1/Dissertac%cc%a7a%cc%83o_%20William%20Augusto%20Ferreira%20Bomfim.pdf>, acesso em 06/07/2020.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números 2020**. Disponível em <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmeros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>>, acesso em 30/07/2021.

BRASIL. **Glossário de termos técnicos - governança, riscos, controles e integridade**. Disponível em <<http://www.fazenda.gov.br/pmimf/frentes-de-atuacao/gestao-de-riscos/arquivos/glossario-de-terminos-v-13-09-2017.pdf>>, acesso em 07/07/2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União, 2015-2021**. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br/tcu/paginas/planejamento/2021/doc/Plano%20estrat%C3%A9gico%202015_2021.pdf>, acesso em 14/05/2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública** / Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

BRASIL. Tribunal Regional Federal da 1ª Região. **Regimento Interno do Tribunal Regional Federal da 1ª Região.** Disponível em < https://portal.trf1.jus.br/data/files/B3/72/EE/25/1E96D6102C2F66D6F32809C2/Livro%20RI%202017%20-%20com%20sum_rio%20linkado%20e%20bot_es.pdf >, acesso em 15/05/2020.

BRASIL. Tribunal Regional Federal da 2ª Região. **Regimento Interno do Tribunal Regional Federal da 2ª Região.** Disponível em < <https://www10.trf2.jus.br/institucional/wp-content/uploads/sites/43/2017/04/regimento-interno-2019-09-30.pdf> >, acesso em 15/05/2020.

BRASIL. Tribunal Regional Federal da 3ª Região. **Regimento Interno do Tribunal Regional Federal da 3ª Região.** Disponível em < https://www.trf3.jus.br/documentos/revs/REGIMENTO_INTERNO/RI-2017_ER_19_com_links_FINAL.pdf >, acesso em 15/05/2020.

BRASIL. Tribunal Regional Federal da 4ª Região. **Regimento Interno do Tribunal Regional Federal da 4ª Região.** Disponível em < https://www2.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/apg_rrt_ritr4_01_04.htm#a015 >, acesso em 15/05/2020.

BRASIL. Tribunal Regional Federal da 5ª Região. **Regimento Interno do Tribunal Regional Federal da 5ª Região.** Disponível em < <https://www.trf5.jus.br/index.php/gestao-orcamentaria/resultado-pdf?id=87794&MOD=SV50&niveis=LEGISLA%C3%87%C3%83O+CJF%2FRegimento+Interno> >, acesso em 15/05/2020.

CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público** - 7. ed. - São Paulo : Atlas, 2018.

CHAMOUN, Rodrigo Flávio Freire Farias. **Parecer prévio sobre as contas de governo como instrumento de enforcement do equilíbrio fiscal dos municípios: uma análise do tribunal de contas do Estado do Espírito Santo**, disponível em < https://repositorio.idp.edu.br/bitstream/123456789/2397/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o_Rodri go%20F1%c3%a1vio%20Freire%20Farias%20Chamoun.pdf >, acesso em 06/07/2020.

CHIAVENATO, Idalberto **Administração : teoria, processo e prática**. 5. ed. Barueri, SP : Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CONTI, José Maurício. **O Controle Interno na Administração Pública Brasileira: Qualidade do Gasto Público e Responsabilidade Fiscal**, disponível em <

https://repositorio.idp.edu.br/bitstream/123456789/684/1/Direito%20Publico%20n372011_Jose%20Mauricio%20Conti%20Andre%20Castro%20Carvalho.pdf>, acesso em 06/07/2020.

CVM. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa.** Junho de 2002.

FREITAS, Volnei Adriano de; FILHO, Joaquim Rubens Fontes. **A função de auditoria interna na governança corporativa de bancos no Brasil: agente de controle ou instrumento de legitimidade organizacional?** Revista Contabilidade Vista & Revista, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 29, n.3, p. 73-101, set/dez 2018.

GODINHO, Heloísa Helena Antonacio Monteiro. **Disfuncionalidade do processo de julgamento das contas anuais de gestão pelos tribunais de contas**, disponível em <https://repositorio.idp.edu.br/bitstream/123456789/2458/1/Dissertac%cc%a7a%cc%83o_Heloisa%20Helena%20Antonacio%20Monteiro%20Godinho_ADMINISTRA%c3%87%c3%83O%20P%c3%9aBLICA_2018.pdf> acesso em 06/07/2020.

IBANHES, Lauro César et al. **Governança e regulação na saúde: desafios para a gestão na Região Metropolitana de São Paulo, Brasil.** Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro: ENPS – Fiocruz, v. 23, n. 3, p. 575-584, 2007.

IGF. **O que é Governança Corporativa?** Disponível em: <http://www.igf.com.br/aprende/dicas/dicasresP.aspx?dica_Id=3330>, acesso em 06/07/2020.

IIA, Instituto Dos Auditores Internos Do Brasil. **Normas e Orientações – Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (IPPF)**, disponível em <<https://iiabrasil.org.br/ippf/missao-da-auditoria-interna>>, acesso em 14/05/2020.

IIA, Instituto Dos Auditores Internos Do Brasil. **Normas e Orientações – Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (IPPF)**, disponível em <<https://iiabrasil.org.br/ippf/missao-da-auditoria-interna>>, acesso em 14/05/2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (2015). **Código das melhores práticas de governança corporativa**, 5 ed. São Paulo: IBGC.

INTOSAI. **ISSAI 100, Princípios Fundamentais de Auditoria no Setor Público**, disponível em <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:j_l46s3qaXQJ:https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp%3FfileId%3D8A8182A2561DF3F501562345D11B534C+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br&client=firefox-b-d>, acesso em 07/07/2020.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual.** Revista do TCU, n. 130, 2014. Disponível em <<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/40>>, acesso em 06/07/2020.

NARDES, Augusto. **O Controle Externo, a Governança e o Desenvolvimento. III Seminário Internacional de Direito Administrativo e Administração Pública**, disponível em

<https://repositorio.idp.edu.br/bitstream/123456789/1749/1/III_Semin%cc3%a1rio_Internacio_nal_de_Direito_Administrativo_e_Administra%cc3%a7%cc3%a3o_P%cc3%bablica.pdf>, acesso em 06/07/2020.

NG, Gar Y. **A discipline of judicial governance?** Utrecht Law Review. Volume 7, Issue 1, 2011.

PARRY, Scott. B. – **The quest for competencies** – Training, julho 1996, p. 48-54.

RABELO, F.; SILVEIRA, J. M. **Estruturas de governança e governança corporativa: avançando na direção da integração entre as dimensões competitivas e financeiras.** Campinas: IE/Unicamp, 1999.

RIBEIRO, Mônica Alves Barros. **A governança corporativa do SESC no nordeste sob a influência do controle interno.** Disponível em <https://repositorio.idp.edu.br/bitstream/123456789/1433/1/Artigo_M%cc3%94NICA%20ALVES%20BARROS%20RIBEIRO.pdf>, acesso em 06/07/2020.

ROSALES-LÓPEZ, Virginia. Economics of Court Performance: an Empirical Analysis. European Journal of Law and Economics, Maastricht: Springer Netherlands, v. 25, p. 231-251, 2008.

SEEUWS, K (2014). **O papel da auditoria interna no setor público.** Anais do seminário internacional de auditoria e controle interno – Brasília, DF, Brasil. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/publicacoes/auditoria-e-fiscalizacao/arquivos/publicacao_seminario-internacional-de-auditoria-e-controle-interno.pdf>. Acesso em 22 de abril de 2020.

SILVA, Alana Alves da. **A contribuição da auditoria interna para a governança: estudo de caso em uma organização social vinculada ao governo federal.** Cuadernos de Contabilidad, Universidade de Brasília, Brasil, v. 20, n. 49, jan/jun 2019.

STUMPF, J. C. **Poder Judiciário: morosidade e inovação.** Dissertação de mestrado. Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2008.

TOCANTINS. **Normas de Auditoria Governamental NAGs – aplicável ao controle externo brasileiro.** Instituto Rui Barbosa, 2011. Disponível em <https://irbcontas.org.br/wp-content/uploads/2020/04/Normas_de_Auditoria_Governamental_-_NAG.IRB_.pdf>, acesso em 07/07/2020.

TORMES, Diego. **Accountability: o que significa?** <<https://www.politize.com.br/accountability-o-que-significa/>>, acesso em 06/07/2020.

XIMENES, Julia Maurmann. **Índice de Desempenho da Justiça IDJus 2012. Estudo comparado sobre a evolução do Judiciário no último triênio,** disponível em <<file:///C:/Users/Amanda/AppData/Local/Temp/IDJus2012-EstudoUltimoTrienio.pdf>>, acesso em 06/07/2020.

