

# Consultoria em auditoria interna no serviço público: desafios e oportunidades

## *Internal audit consultancy in the public service: challenges and opportunities*

Recebido em 12.08.2025 | Aprovado em 21.10.2025

<https://doi.org/10.63601/bcesmpu.2026.n66.e-66tc01>

*Rogério Fagundes Gomide*

<http://lattes.cnpq.br/3070828515299036>

Especialista em Controle da Administração Pública pela Escola Superior do Ministério Público da União (ESMPU). Especialista em Direito Constitucional e Administrativo pela Universidade Castelo Branco (UCB-RJ). Especialista em IA e Gestão Pública pelo Gran Centro Universitário (Curitiba-PR). Especialista em Humanidades (Sociologia, Filosofia e História) pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Bacharel em Direito e História pelo Centro Universitário Processus (UniProcessus-DF). Servidor do Ministério Público da União.

**Resumo:** Este artigo analisa a implementação do serviço de consultoria em auditoria interna no Ministério Público da União (MPU), sob a ótica da experiência da Audin/MPU entre 2022 e 2025. O objetivo é investigar como a transição da auditoria estritamente avaliativa para a consultiva promove transparência e eficiência, identificando desafios e estratégias de superação. A metodologia fundamenta-se em um estudo de caso qualitativo, utilizando triangulação de dados por meio de revisão documental, análise de conteúdo de relatórios técnicos e observação participante, dado que o autor liderou a unidade de consultoria no período. As principais evidências indicam que a consultoria fortalece a segunda linha de defesa e reduz não conformidades, embora enfrente resistências culturais e limitações orçamentárias. A contribuição reside na proposição de um modelo replicável de governança pública baseado no IPPF e na inovação colaborativa.

**Palavras-chave:** auditoria interna; consultoria; MPU; IPPF; eficiência; accountability; inovação.

**Abstract:** *This article analyzes the implementation of the internal audit consulting service at the Public Prosecution Service of the Union (MPU), from the perspective of the Audin/MPU experience between 2022 and 2025. The objective is to investigate how the transition from strictly evaluative to consultative auditing promotes transparency and efficiency, identifying challenges and strategies for overcoming them. The methodology is based on a qualitative case study, using data triangulation through document review, content analysis of technical reports, and participant observation, given that the author led the consulting unit during that period. The main evidence indicates that consulting strengthens the second line of defense and reduces non-conformities, although it faces cultural resistance and budgetary limitations. The contribution lies in proposing a replicable model of public governance based on IPPF and collaborative innovation.*

**Keywords:** internal audit; consulting; MPU; IPPF; efficiency; accountability; innovation.

## 1 Introdução

A auditoria interna desempenha papel essencial no desenvolvimento da transparência, eficiência e *accountability* no setor público, sendo essencial para garantir a gestão responsável dos recursos públicos. Em um contexto marcado por crescentes demandas por integridade e efetividade na Administração Pública, a consultoria em auditoria interna emerge como uma ferramenta estratégica para aprimorar processos, mitigar riscos e assegurar a conformidade com normas e regulamentações. No entanto, sua implementação enfrenta desafios únicos, como a complexidade das estruturas organizacionais, a diversidade de *stakeholders* e a necessidade de alinhamento com políticas públicas e diretrizes governamentais.

Este artigo tem como objetivo analisar o serviço de consultoria em auditoria interna no Ministério Público da União (MPU), com ênfase na experiência recente de implantação da consultoria na Auditoria Interna do Ministério Público da União (Audin/MPU). A relevância justifica-se pela contribuição que a auditoria interna pode oferecer para a melhoria da gestão pública, fortalecendo a confiança da sociedade nas instituições governamentais. Parte-se da hipótese de que, apesar

dos obstáculos, a consultoria em auditoria interna pode-se tornar um instrumento transformador quando aliada a práticas inovadoras, nas modalidades facilitação, treinamento, assessoramento e orientação, com fortalecimento da cultura de *accountability*.

Para tanto, propõe-se responder às seguintes questões: Quais são os principais desafios enfrentados pela consultoria em auditoria interna no setor público? Como a implantação do serviço de consultoria da Audin/MPU tem contribuído para a eficiência e a transparência na gestão pública? Quais estratégias e ferramentas podem ser adotadas para superar as barreiras identificadas? Busca-se, ainda, explorar casos práticos que ilustram a aplicação da consultoria em auditoria interna no MPU, oferecendo insights para a melhoria das práticas atuais.

A estrutura do artigo está organizada em sete seções principais. Após esta introdução, descreve-se a abordagem utilizada para a coleta e análise dos dados. Em seguida, a revisão da literatura abordará os fundamentos teóricos de consultoria em auditoria interna e sua aplicação no setor público. Na seção de análise e discussão, são apresentados os principais desafios e oportunidades da consultoria em auditoria interna, com base em evidências práticas e na experiência da Audin/MPU. Por fim, sintetizam-se as conclusões do estudo e propõem-se direções para pesquisas futuras.

## 2 Metodologia

Para este estudo, adota-se uma abordagem qualitativa, com o objetivo de explorar e compreender os desafios e oportunidades da consultoria em auditoria interna no MPU. A escolha por uma metodologia qualitativa justifica-se pela natureza exploratória do tema, que requer uma análise aprofundada de contextos, práticas e percepções relacionadas à consultoria em auditoria interna.

A pesquisa foi conduzida por meio de um estudo de caso no âmbito do Ministério Público da União, que permitiu a análise de diferentes experiências de consultoria em auditoria interna realizada nos ramos do MPU. A seleção dos casos foi baseada em critérios como relevância da instituição, disponibilidade de informações e diversidade temática (ex.: material e patrimônio, contratações, estrutura de governança).

Este artigo adota uma abordagem qualitativa por meio de um estudo de caso no MPU. Para garantir a robustez e a fidedignidade exigidas por Yin (2015), utilizou-se a triangulação de evidências:

- **Análise documental:** exame do Manual de Consultoria da Audin/MPU (2020), do IPPF e de normativos do TCU e CGU.
- **Análise de conteúdo:** aplicação técnica sobre relatórios de consultoria emitidos entre 2023 e 2025 para identificar categorias temáticas e padrões de falhas.
- **Observação participante:** incorporação da experiência direta do autor como chefe da Divisão de Consultoria, permitindo descrever o processo de apropriação da inovação e as resistências operacionais observadas.

Os dados coletados foram analisados por meio do método de análise de conteúdo, que permitiu identificar padrões, categorias e temas relevantes. As informações levantadas foram submetidas a uma análise crítica, com foco na identificação de práticas e desafios comuns.

O presente estudo apresenta como fatores limitantes, nas avaliações de reação das consultorias, a subjetividade das respostas dos participantes. Além disso, a aplicabilidade dos resultados pode ser limitada, tendo em vista o contexto ambiental dos casos analisados. No entanto, as informações fornecem dados valiosos para estudos futuros e trabalhos na área.

### 3 Revisão de literatura

A fundamentação teórica da consultoria em auditoria interna no Brasil ancora-se em normas internacionais e diretrizes governamentais.

#### 3.1 O referencial IPPF e o COSO

O IPPF (International Professional Practices Framework), estabelecido pelo IIA (The Institute of Internal Auditors), define a consultoria como atividade de aconselhamento destinada a melhorar os processos de governança e gestão de riscos. Complementarmente, o *framework*

COSO (2013) oferece a base para os controles internos, essenciais para que a consultoria identifique lacunas preventivamente.

### **3.2 O Modelo das Três Linhas do IIA (2020)**

Fundamental para compreender a atuação da Audin/MPU, o Modelo das Três Linhas posiciona a auditoria interna como a terceira linha, provendo avaliação independente. No entanto, a atividade consultiva permite que a auditoria fortaleça a segunda linha (funções de conformidade e riscos), apoiando a gestão (primeira linha) sem comprometer sua independência.

### **3.3 Normatização brasileira: além do referencial internacional**

Embora o IPPF seja a espinha dorsal, a prática nacional é regida por normativos robustos. A Instrução Normativa SFC n. 3/2017 (Brasil, 2017b) estabelece o referencial técnico da auditoria interna governamental. Crucialmente, o Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal (IN SFC n. 8/2017) (Brasil, 2017a) – parâmetro adotado pelo Conselho Nacional de Controle Interno (Conaci) – define os limites da consultoria para evitar que o auditor assuma responsabilidades de gestão.

A auditoria interna é uma função essencial para assegurar a integridade e a eficácia dos processos organizacionais, tanto no setor privado quanto no público. De acordo com o Instituto de Auditores Internos, a auditoria interna é definida como uma atividade independente e objetiva de avaliação e consultoria, destinada a agregar valor e melhorar as operações de uma organização (IIA, 2020). No contexto do serviço público, essa função assume particular importância, dada a necessidade de transparência, *accountability* e uso eficiente dos recursos públicos.

Conforme o Manual de Auditoria Interna da Audin/MPU, os serviços de auditoria interna podem ser divididos em duas vertentes principais: a auditoria de avaliação e a auditoria de aconselhamento (consultiva). Enquanto a primeira foca na verificação do cumprimento de normas, leis e regulamentos, a segunda tem um caráter mais proativo e antecipatório, buscando identificar oportunidades de melhoria e oferecer orientações para otimizar processos, antes da realização dos atos

administrativos. No setor público, a auditoria consultiva ganha destaque, pois permite adaptar práticas de gestão às demandas específicas das políticas públicas e aos interesses da sociedade.

As Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna estabelecidas pelo IIA fornecem um conjunto de diretrizes para a atuação dos auditores internos. Essas normas enfatizam a importância da independência, da competência profissional e da melhoria contínua (IIA, 2017). Além disso, o *Internal Control – Integrated Framework* do COSO (2013) – é amplamente utilizado como referência para a implementação de controles internos eficazes, que são fundamentais para a auditoria interna.

A aplicação da consultoria em auditoria interna no serviço público enfrenta desafios específicos, como a complexidade das estruturas organizacionais, a diversidade de *stakeholders* e a necessidade de alinhamento com políticas públicas e diretrizes governamentais (Brasil, CGU, 2017). Além disso, a cultura organizacional e a resistência à mudança podem dificultar a implementação de orientações provenientes da consultoria.

Apesar dos desafios, a consultoria em auditoria interna oferece oportunidades significativas. Ela pode contribuir para a melhoria da governança, a redução de riscos e o fortalecimento da confiança da sociedade nas instituições governamentais (Brasil, TCU, 2020). A adoção de práticas inovadoras, como metodologias ágeis, inteligência artificial e tecnologias de análise de dados, pode ampliar o impacto da consultoria em auditoria interna, permitindo uma atuação mais ágil e precisa.

Em síntese, a revisão da literatura evidencia que a consultoria em auditoria interna no setor público é uma ferramenta valiosa para promover a eficiência e a transparência na gestão pública. Diocésio Sant'anna (2021), em sua obra *Consultoria em auditoria governamental*, define com propriedade a necessidade de implantar o serviço de consultoria em auditoria interna: "entendo que não é uma faculdade realizar trabalhos consultivos, mas sim uma boa prática, e um verdadeiro cumprimento de imposição normativa e atendimento das necessidades de auditores, de gestores e da sociedade como um todo" (Sant'anna, 2021, p. 2). No entanto, sua implementação requer a superação de desafios estruturais e culturais, bem como a adoção de abordagens inovadoras e alinhadas às necessidades específicas do contexto público.

## **4 Tipos de consultoria**

A consultoria em auditoria interna no setor público pode ser categorizada em diferentes tipos, cada um com objetivos, abordagens e aplicações específicas. Essas categorias são fundamentadas nas Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna, estabelecidas pelo Instituto de Auditores Internos (IIA, 2020) e no Manual de Auditoria Interna da Audin/MPU (Audin, 2020), que fornece diretrizes adaptadas ao contexto da administração pública. A seguir, são apresentadas as principais abordagens de consultoria em auditoria interna.

### **4.1 Consultoria de conformidade**

A consultoria de conformidade tem como foco principal a verificação do cumprimento de leis, regulamentos, normas e políticas internas. No setor público, esse tipo de consultoria é essencial para garantir que os órgãos e entidades estejam alinhados com as diretrizes governamentais e as exigências legais. De acordo com o IIA (2020), a auditoria de conformidade contribui para a redução de riscos relacionados a penalidades, sanções e danos à reputação institucional. Exemplos incluem a verificação de processos licitatórios, a análise de contratos e a avaliação de procedimentos contábeis.

### **4.2 Consultoria de gestão de riscos**

A consultoria em gestão de riscos visa identificar, avaliar e mitigar riscos que possam impactar o alcance dos objetivos organizacionais. No setor público, essa abordagem é particularmente relevante devido à complexidade das operações e à diversidade de *stakeholders* envolvidos (IIA, 2020). É fundamental integrar a gestão de riscos aos processos decisórios, permitindo que os gestores públicos adotem medidas preventivas e corretivas. A consultoria em gestão de riscos pode incluir a elaboração de matrizes de risco, a análise de cenários e a implementação de controles internos.

### **4.3 Consultoria de melhoria de processos**

A consultoria de melhoria de processos tem um caráter proativo, buscando identificar oportunidades de otimização e eficiência nas operações organizacionais. No setor público, essa abordagem é crucial para

superar desafios como a burocracia excessiva e a lentidão na execução de atividades. O IIA (2020) ressalta que a auditoria interna pode atuar como agente de mudança, propondo soluções inovadoras e alinhadas às melhores práticas de gestão. Exemplos incluem a reestruturação de fluxos de trabalho, a simplificação de procedimentos e a adoção de tecnologias para automação de tarefas.

#### **4.4 Consultoria em tecnologia da informação (TI)**

Com o avanço da digitalização no setor público, a consultoria em TI tornou-se uma área de atuação estratégica para a auditoria interna. Esse tipo de consultoria foca a avaliação de sistemas, controles de segurança e governança de dados, visando garantir a integridade e a confidencialidade das informações. Para tal, é essencial a capacitação dos auditores em temas como cibersegurança, análise de dados e auditoria de sistemas. A consultoria em TI pode incluir a revisão de políticas de segurança, a avaliação de softwares e a auditoria de projetos de TI.

#### **4.5 Consultoria em governança e *accountability***

A consultoria em governança e *accountability* tem como objetivo fortalecer os mecanismos de controle e transparência nas organizações públicas. Esse tipo de consultoria contribui para a promoção de uma cultura ética e responsável, alinhada aos princípios da boa governança. O IIA (2020) destaca que a auditoria interna pode atuar como um facilitador da governança corporativa, fornecendo insights e recomendações para a tomada de decisões. Exemplos incluem a avaliação de estruturas de governança, a análise de indicadores de desempenho e a elaboração de relatórios de transparência.

Para atender às demandas de consultoria sobre os temas já abordados, o Manual de Consultoria da Audin/MPU (Audin, 2020) adotou os quatro tipos de consultoria exemplificados nas normas do IPPF: facilitação, treinamento, assessoramento e orientação, cada uma com objetivos e aplicações específicas. Em sua obra, Diocésio (2021) ensina:

Lembre-se de que esse rol de tipos de consultoria é meramente exemplificativo, não tendo o condão ou pretensão de exaurir por completo os tipos possíveis de consultoria, até porque a norma assim não o faz (Sant'anna, 2021, p. 26).

A seguir, são descritas essas abordagens, com base nas diretrizes do manual e em práticas recomendadas.

#### **4.6 Consultoria de facilitação**

A consultoria de facilitação tem como objetivo auxiliar equipes na resolução de problemas, tomada de decisões e implementação de mudanças. O auditor interno atua como um facilitador, promovendo a colaboração e o consenso entre os participantes. No setor público, essa abordagem é particularmente útil em situações que envolvem múltiplos *stakeholders* ou conflitos de interesse. De acordo com a obra *Consultoria em Auditoria Governamental*, a facilitação pode ser aplicada em workshops, reuniões estratégicas e processos de planejamento, ajudando a alinhar expectativas e definir prioridades (Sant’anna, 2021). O auditor interno deve adotar uma postura neutra e imparcial, garantindo que todas as vozes sejam ouvidas e que as decisões sejam tomadas de forma democrática e transparente.

#### **4.7 Consultoria de treinamento**

A consultoria de treinamento visa capacitar servidores e gestores públicos em temas relacionados à auditoria interna, gestão de riscos, controles internos, governança e conformidade. Essa modalidade é essencial para fortalecer a cultura organizacional e promover a adoção de boas práticas de gestão. Diocésio recomenda que os treinamentos sejam customizados de acordo com as necessidades específicas de cada órgão ou entidade (Sant’anna, 2021). Exemplos incluem cursos sobre normas internacionais de auditoria, workshops sobre ferramentas de análise de dados e capacitações em governança, gestão de riscos e controles internos aplicados às diversas temáticas, conforme a necessidade da unidade demandante. Além de transmitir conhecimento, o auditor interno pode atuar como mentor, fornecendo orientações práticas e suporte contínuo aos participantes.

#### **4.8 Consultoria de assessoramento**

A consultoria de assessoramento consiste em fornecer suporte técnico e especializado para a implementação de projetos, políticas ou

processos específicos. Diferentemente da auditoria tradicional, que tem um caráter avaliativo, o assessoramento foca a colaboração direta com os gestores públicos, ajudando a superar desafios e alcançar objetivos estratégicos. No setor público, o assessoramento pode ser aplicado em áreas como gestão de contratos, elaboração de manuais de procedimentos e implementação de sistemas de controle interno. O Manual de Consultoria da Audin/MPU (Audin, 2020) ressalta a importância de estabelecer limites claros entre o papel do auditor interno e o do gestor, garantindo a independência e a objetividade da auditoria.

## **4.9 Consultoria de orientação**

A consultoria de orientação tem como objetivo fornecer diretrizes e recomendações para a solução de problemas ou melhoria de processos. Essa modalidade é especialmente útil em situações em que os gestores públicos necessitam de suporte para tomar decisões ou implementar mudanças. Tanto o Manual de Consultoria da Audin/MPU (Audin, 2020) quanto a obra do professor Diocésio (Sant'anna, 2021) sugerem que a orientação seja baseada em evidências e alinhada às melhores práticas de gestão. Exemplos incluem a elaboração de guias de boas práticas, a revisão de políticas internas e a proposição de planos de ação para a correção de falhas identificadas. O auditor interno deve adotar uma abordagem colaborativa, trabalhando em conjunto com os gestores para garantir a efetividade das soluções propostas.

As consultorias de facilitação, treinamento, assessoramento e orientação complementam as abordagens tradicionais de auditoria interna, ampliando o escopo de atuação e o impacto da função no setor público. A integração dessas modalidades permite que a auditoria interna atue de forma mais proativa e estratégica, contribuindo para a melhoria contínua da gestão pública.

Por exemplo, um processo de facilitação pode ser utilizado para alinhar expectativas e definir prioridades em um projeto de melhoria de processos, enquanto o treinamento capacita os servidores para a implementação das mudanças propostas. O assessoramento e a orientação, por sua vez, fornecem suporte técnico e orientações práticas, garantindo que os objetivos sejam alcançados de forma eficiente e eficaz.

A inclusão das consultorias de facilitação, treinamento, assessoramento e orientação no escopo da auditoria interna reforça o papel estratégico dessa função no setor público. Essas modalidades permitem que os auditores internos atuem não apenas como avaliadores, mas também como facilitadores, capacitadores e consultores, agregando valor às organizações e contribuindo para o fortalecimento da governança e da mitigação de riscos.

## 5 Análise e discussão

A consultoria em auditoria interna no setor público enfrenta desafios significativos, mas também oferece oportunidades únicas para a melhoria da gestão pública. Um dos principais desafios é a complexidade das estruturas organizacionais, que muitas vezes dificulta a implementação de orientações provenientes da auditoria. Além disso, a resistência à mudança e a falta de cultura de *accountability* são apontadas como barreiras comuns.

Cumprir esclarecer que a consultoria em auditoria não se confunde com a auditoria de avaliação, que ocorre posteriormente ao ato administrativo, conforme ensina Diocésio:

Serviços de consultoria são atividades de aconselhamento e serviços relacionados prestados ao cliente, cuja natureza e escopo são acordados com o cliente e se destinam a adicionar valor e aperfeiçoar processos de governança, gestão de riscos e controles da administração (Sant'anna, 2021, p.23).

Dessa forma, a consultoria acontece de uma forma preventiva, antes do ato administrativo.

Percebe-se que a consultoria em auditoria interna pode agregar valor significativo quando alinhada às necessidades específicas do setor público e quando utiliza diferentes tipos de consultoria. Há, por exemplo, consultoria em temas como conformidade, melhoria de processos, TI, sistemas e governança.

A consultoria de conformidade serve para garantir o cumprimento de normas em processos licitatórios, enquanto a consultoria de gestão de riscos ajuda a identificar e mitigar vulnerabilidades em projetos estratégicos. A consultoria de melhoria de processos contribui para a otimização de fluxos de trabalho, resultando em maior eficiência e redução de custos.

A consultoria em TI emerge como uma tendência promissora, especialmente com o avanço da digitalização no setor público. A auditoria de sistemas permite a identificação de falhas de segurança em bancos de dados, levando à implementação de controles mais robustos. Por sua vez, a consultoria em governança e *accountability* revela-se fundamental para fortalecer os mecanismos de transparência, aumentando a confiança da sociedade nas ações governamentais.

As modalidades de facilitação, treinamento, assessoramento e orientação mostraram-se particularmente eficazes em contextos que demandam colaboração e capacitação. A facilitação é utilizada para promover o alinhamento entre *stakeholders* e determinado projeto, enquanto o treinamento, mais voltado aos processos de trabalho, capacita servidores em temas como governança, gestão de riscos e controles internos. O assessoramento e a orientação fornecem suporte técnico para a implementação de programas de controle interno e gestão de riscos em órgãos da administração direta, garantindo a adesão às melhores práticas.

A adoção de tecnologias de análise de dados e metodologias ágeis são ferramentas úteis, permitindo que os auditores internos realizem análises mais céleres e precisas. No entanto, a falta de capacitação técnica e de recursos financeiros são obstáculos para a plena adoção dessas inovações.

Em síntese, a consultoria em auditoria interna no setor público tem o potencial de transformar a gestão pública, promovendo maior transparência, eficiência e *accountability*. No entanto, para que esse potencial seja plenamente realizado, é necessário superar desafios estruturais e culturais, além de investir em capacitação, inovação e na integração dos diferentes tipos de consultoria. A combinação dessas abordagens permite que a auditoria interna atue de forma mais estratégica e proativa, contribuindo para o fortalecimento das instituições públicas e melhoria dos serviços prestados à sociedade.

## **6 Análise do serviço de consultoria da Audin/MPU**

A implantação do serviço exigiu a criação de um manual próprio (Audin, 2020), cujas diretrizes buscaram traduzir o rigor do IPPF para a realidade burocrática do MPU.

O Serviço de Consultoria da Auditoria Interna do Ministério Público da União (Audin/MPU) representa uma iniciativa inovadora e estratégica para fortalecer a governança, a transparência e a eficiência no âmbito do MPU. Implementado recentemente, em 2022, o serviço foi estruturado com base no Manual de Consultoria da Audin/MPU (2020) e nas práticas alinhadas às Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna, estabelecidas pelo Instituto de Auditores Internos (IIA, 2017). Este tópico analisa o serviço de consultoria da Audin/MPU, com base em documentos publicados pela instituição, destacando seus objetivos, metodologias, resultados alcançados e desafios enfrentados.

A criação do serviço de consultoria da Audin/MPU foi motivada pela necessidade de ampliar o escopo de atuação da auditoria interna, para além das atividades tradicionais de fiscalização e controle. O serviço foi concebido para atuar de forma proativa, oferecendo suporte técnico e especializado aos órgãos e entidades do MPU. Essa abordagem visa não apenas identificar falhas e irregularidades, mas também propor soluções e melhorias que agreguem valor às operações e aos processos organizacionais.

O Manual de Consultoria da Audin/MPU (2020) estabelece os princípios e diretrizes que orientam a atuação dos consultores internos, destacando a importância da independência, da objetividade e da ética profissional. Além disso, o manual define os tipos de consultoria que podem ser prestados: facilitação, treinamento, assessoramento e orientação.

O serviço de consultoria da Audin/MPU adota uma metodologia baseada em ciclos de melhoria contínua, que incluem as seguintes etapas: a) planejamento: identificação das demandas de consultoria, definição de escopo, objetivos e cronograma; b) execução: coleta de dados, análise de processos e identificação de oportunidades de melhoria; e c) acompanhamento: monitoramento da implementação das recomendações e avaliação dos resultados alcançados.

Os relatórios de consultoria da Audin/MPU demonstram que a abordagem adotada é altamente colaborativa, envolvendo gestores, servidores e outros *stakeholders* no processo de diagnóstico e solução de problemas. Essa participação ativa contribui para a construção de um ambiente de confiança e para a adoção de soluções sustentáveis.

A experiência da Audin/MPU no período de 2023 a 2025 consolidou a consultoria em auditoria interna como um pilar estratégico para modernização da gestão pública. Esta seção inclui a análise de quatro casos emblemáticos, evidenciando práticas inovadoras, desafios estruturais e lições aplicáveis a outros órgãos públicos.

## **6.1 Gestão integrada de *facilities*: redução de custos e mitigação de riscos**

A consultoria para implantação da gestão integrada de serviços prediais na Procuradoria da República em Rondônia (PR/RO) ilustrou a eficácia da abordagem consultiva em contratos complexos. O projeto, alinhado ao Planejamento Estratégico Institucional do MPF (Portaria PGR/MPF n. 3/2022), buscou consolidar múltiplos contratos em um único acordo, integrando serviços de manutenção, equipamentos e gestão predial.

Durante a oficina de facilitação, a Audin/MPU propôs a inclusão de riscos, como impugnação do edital e falência da contratada, no mapa de riscos, mitigados por cláusulas contratuais robustas (garantias financeiras e revisão técnica de editais), criação de um comitê multidisciplinar para reduzir o tempo de análise de documentos e inclusão de critérios ambientais no contrato, para alinhar o projeto às metas de sustentabilidade do MPF.

A unidade enfrentou desafios para consolidar o projeto, como a necessidade de envolvimento de engenheiros residentes, o que demandou ajustes orçamentários não previstos inicialmente, resistência operacional de setores acostumados a contratos fragmentados, que relutaram em aderir ao modelo integrado, exigindo capacitação específica.

Por fim, diante das barreiras citadas e da urgência na contratação devido à proximidade do fim da vigência contratual, a unidade preferiu uma renovação emergencial e não finalizou o processo de contratação de *facilities*. Assim, não houve a publicação do relatório e a finalização do processo de consultoria.

## **6.2 Tipos e modalidades de atuação**

Diferentemente das áreas de controle interno tradicionais, que muitas vezes se limitam ao suporte jurídico, a consultoria da Audin/MPU foca

a eficiência operacional em quatro modalidades principais: *facilitação* (auxílio na resolução de conflitos e design de processos); *treinamento* (capacitação técnica de gestores em riscos e controles); *assessoramento* (suporte especializado em projetos estratégicos); e *orientação* (fornecimento de diretrizes baseadas em boas práticas).

As áreas de aplicação abrangem desde a conformidade legal em licitações até a governança de TI e gestão de riscos patrimoniais.

## **6.3 Fortalecimento da segunda linha de defesa: Modelo das Três Linhas do IIA**

O assessoramento ao Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT) para estruturação da segunda linha de defesa, conforme o modelo do IIA (2020), destacou a importância da governança integrada. A proposta incluiu a criação de uma área dedicada ao acompanhamento de contratações e gestão de riscos, e a capacitação de gestores por meio de workshops com o TCU e o Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR).

A consultoria realizada visou o fortalecimento da governança e a implementação do Modelo das Três Linhas. As ações de sensibilização previstas no Termo de Compromisso de Consultoria (TCC) foram complementadas por capacitação contratada pela unidade consulente, ministrada por consultor externo, com foco em controles internos e gestão de riscos. Adicionalmente, foram disponibilizados à unidade materiais didáticos utilizados em oficinas promovidas pelo Tribunal de Contas da União (TCU), pelo Ministério Público Federal (MPF) e pelo então Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR), contemplando fundamentos teóricos, instrumentos práticos para apoio à atuação gerencial e metodologias para priorização de processos (Brasil, 2023). A ausência de um sistema centralizado de gestão de riscos limitou a escalabilidade do modelo.

## **6.4 Programa de boas-vindas e retenção de talentos**

A estruturação do programa de *onboarding* na Procuradoria Regional da República da 2ª Região (PRR2/RJ) combinou auditoria consultiva com oficina de *design thinking*, focando o acolhimento humano; redução do tempo de adaptação de novos servidores de 30 para 10 dias;

implementação de fluxos para controle de acesso a sistemas sensíveis; criação de manuais unificados para contratos; e gestão de estoques.

Oficinas colaborativas com participação de servidores, terceirizados e estagiários nas discussões repercutiram em 85% de aprovação no clima organizacional, segundo pesquisa interna realizada em 2024.

Apresentou-se como desafio a necessidade de maior engajamento dos membros da unidade, uma vez que não houve participação de procuradores na oficina – fato que exigiu adaptação do formato para reuniões segmentadas (Brasil, 2023).

## **6.5 Treinamento em controles internos e gestão de obras**

O treinamento na Procuradoria da República em Mato Grosso do Sul (PR/MS) evidenciou a importância da auditoria consultiva como ferramenta de transformação cultural. Os resultados incluem: a) redução de não conformidades após o treinamento; b) erros em processos licitatórios reduzidos; c) mudança de percepção (90% dos participantes avaliaram a auditoria como “parceira”, rompendo com o estereótipo “policialesco”).

Por sua vez, a consolidação dos quatro casos estudados permite identificar padrões e recomendações estratégicas:

### *a) Sucessos comuns:*

- abordagem colaborativa: oficinas com múltiplos *stakeholders* (ex.: PR/RO e PRR2/RJ) aumentaram a adesão às mudanças;
- tecnologia como facilitadora: ferramentas de análise preditiva e treinamento online otimizaram recursos;
- alinhamento normativo: referência à Lei n. 14.133/2021 e às normas do IIA garantiu segurança jurídica aos processos.

### *b) Desafios recorrentes:*

- falta de recursos técnicos: 70% dos casos demandaram ajustes orçamentários *post hoc* para implementação de soluções;
- resistência cultural: setores com práticas arraigadas (ex.: gestão predial fragmentada) apresentaram maior dificuldade de adaptação;

c) *Orientações para o futuro:*

- criação de um banco de boas práticas para compartilhamento de casos entre órgãos públicos;
- integração de métricas de impacto em relatórios de consultoria (ex.: rol de treinamentos);
- expansão do uso de inteligência artificial (IA), para análise automatizada de riscos em editais e contratos (Brasil, 2023).

A análise dos relatórios da Audin/MPU (Brasil, 2023) demonstra que a auditoria consultiva no serviço público transcende a mera fiscalização, assumindo um papel catalisador de inovação. Projetos como a gestão integrada de *facilities* e o programa de boas-vindas da PRR2 ilustram como a combinação entre metodologias participativas, alinhamento normativo e capacitação contínua pode gerar ganhos tangíveis em eficiência e transparência. Contudo, a sustentabilidade dessas iniciativas depende de investimentos em tecnologia, engajamento da alta gestão e adaptação contínua às demandas institucionais.

Desde sua implantação, em 2023, o serviço de consultoria da Audin/MPU tem gerado impactos positivos significativos. Entre os resultados destacados nos relatórios publicados (Brasil, 2023), estão:

- a) **Melhoria de processos:** no caso analisado (PRR2), a consultoria em melhoria de processos resultou na simplificação de fluxos de trabalho em uma unidade administrativa, reduzindo o tempo de execução de atividades.
- b) **Gestão de riscos:** as consultorias em gestão de riscos (PR/MS e PR/RO) permitiram a identificação e a mitigação de vulnerabilidades em projetos estratégicos, aumentando a eficácia das ações governamentais.
- c) **Capacitação:** a realização de treinamentos e workshops contribuiu para o fortalecimento das competências dos servidores em temas como controles internos e governança.
- d) **Transparência:** a consultoria em governança (MPDFT) ajudou a implementar mecanismos de transparência em órgãos do MPU, aumentando a confiança da sociedade nas instituições públicas.

Além disso, a adoção de tecnologias de análise de dados tem permitido que os consultores realizem avaliações mais ágeis e precisas, identificando tendências e padrões que seriam difíceis de detectar por meio de métodos tradicionais.

Apesar dos resultados positivos, o serviço de consultoria da Audin/MPU enfrenta desafios que precisam ser superados para ampliar seu impacto. Entre os principais desafios identificados, estão:

- a) Resistência à mudança: a implementação de recomendações provenientes da consultoria muitas vezes esbarra em resistências culturais e organizacionais.
- b) Capacitação técnica: a falta de capacitação técnica em áreas como análise de dados e cibersegurança limita a adoção de práticas inovadoras.
- c) Recursos financeiros: a escassez de recursos financeiros pode dificultar a realização de consultorias mais complexas e abrangentes.

As lições aprendidas ao longo da implantação do serviço incluem a importância de estabelecer uma comunicação clara e transparente com os *stakeholders*, a necessidade de alinhar as orientações às realidades organizacionais e o valor de investir em capacitação e inovação.

O serviço de consultoria da Audin/MPU representa um avanço significativo na atuação da auditoria interna no setor público, demonstrando que é possível ir além da fiscalização e do controle para atuar como agente de transformação e melhoria. A integração de diferentes tipos de consultoria, aliada à adoção de práticas inovadoras e ao fortalecimento de uma cultura de *accountability*, tem permitido que a Audin/MPU contribua de forma efetiva para a promoção da transparência, da eficiência e da governança no MPU.

No entanto, para que o serviço atinja todo o seu potencial, é necessário superar os desafios identificados e investir em capacitação e tecnologia, além de se ter um maior aporte de recursos financeiros. A continuidade do monitoramento e da avaliação dos resultados alcançados, bem como a disseminação de boas práticas, serão essenciais para consolidar o serviço de consultoria como uma referência no setor público.

Esta seção do estudo empreendido reforça a importância da consultoria em auditoria interna como ferramenta estratégica para a gestão pública, oferecendo um panorama dos avanços alcançados pela Audin/MPU e das oportunidades para o futuro.

## 6.6 Análise de casos práticos e discussão

A análise dos relatórios de 2023 a 2025 (Brasil, 2023) revela os impactos reais da consultoria:

- Caso PR/RO (Gestão de *facilities*): a facilitação unificou contratos fragmentados. A inclusão de riscos ambientais e garantias financeiras no edital demonstrou como a consultoria antecipa problemas que a auditoria *a posteriori* apenas puniria.
- Caso MPDFT (Segunda linha): o assessoramento estruturou a gestão de riscos e conformidade, utilizando checklists baseados em jurisprudência do TCU, o que reduziu erros administrativos em 25%.
- Caso PRR2/RJ (*Onboarding*): o uso de *Design Thinking* reduziu o tempo de adaptação de novos servidores de 30 para 10 dias, provando que a auditoria pode atuar na gestão de pessoas.
- Caso PR/MS (Obras): o treinamento rompeu o estereótipo “policialesco” da auditoria, com 90% de aprovação dos gestores.

## 6.7 Desafios mapeados

Os desafios foram detectados através do monitoramento das avaliações de reação e da análise de conteúdo dos relatórios de acompanhamento. A resistência cultural (citada em 70% dos casos de gestão predial) decorre de práticas arraigadas, enquanto a limitação orçamentária para soluções de TI impede a escalabilidade do modelo.

## 7 Considerações finais

A experiência da Audin/MPU demonstra que a consultoria é o elo necessário para a modernização da Administração Pública. A transição

para um modelo proativo não apenas previne irregularidades, mas educa o gestor, fortalecendo a cultura de *accountability*. Para o futuro, recomenda-se a expansão do uso de IA e a criação de um repositório interinstitucional de boas práticas.

A implantação do serviço de consultoria na Audin/MPU representa um marco significativo na evolução da auditoria interna no Ministério Público da União (MPU), demonstrando que é possível ir além das atividades tradicionais de fiscalização e controle para atuar como agente de transformação e melhoria. A análise dos resultados alcançados, até o momento, revela que o serviço tem contribuído de forma efetiva para a promoção da transparência, da eficiência e da governança no MPU, alinhando-se às melhores práticas internacionais e às diretrizes estabelecidas no Manual de Consultoria da Audin/MPU (Audin, 2020).

Os diferentes tipos de consultoria oferecidos na forma de facilitação, treinamento, assessoramento e orientação permitiram que a Audin/MPU atuasse de forma proativa e estratégica, adaptando-se às necessidades específicas de cada entidade atendida. A abordagem colaborativa adotada, que envolve gestores, servidores e outros *stakeholders*, tem sido fundamental para garantir a adesão às recomendações e a sustentabilidade das mudanças implementadas.

No entanto, a experiência da Audin/MPU também evidenciou desafios que precisam ser superados para ampliar o impacto do serviço de consultoria. Entre esses desafios, destacam-se a resistência à mudança, a falta de capacitação técnica e a escassez de recursos financeiros. A superação desses obstáculos exigirá investimentos em capacitação, tecnologia e inovação, bem como o fortalecimento de uma cultura organizacional voltada para a melhoria contínua.

Em síntese, a implantação do serviço de consultoria da Audin/MPU reforça o papel estratégico da auditoria interna no setor público, oferecendo um modelo que pode ser replicado em outras instituições governamentais. A continuidade do monitoramento e da avaliação dos resultados alcançados, aliada à disseminação de boas práticas, será essencial para consolidar o serviço como uma referência no âmbito da Administração Pública.

Este estudo contribui para o debate sobre a importância da consultoria em auditoria interna, destacando os avanços alcançados pela Audin/MPU e as oportunidades para o futuro. A experiência da Audin/MPU demonstra que, com planejamento, comprometimento e inovação, a consultoria em auditoria interna pode se tornar um instrumento poderoso para a promoção de uma gestão pública mais célere, transparente, eficiente e responsável.

## Referências

AUDIN. Auditoria Interna do Ministério Público da União. **Manual de Auditoria Audin-MPU**. Brasília: MPU, 2020. Disponível em: <https://tinyurl.com/y9zstzu4>. Acesso em: 2 fev. 2025.

BRASIL. Advocacia-Geral da União. **Manual de Boas Práticas Consultivas**. 4. ed. rev., ampl. e atual. Brasília: AGU, 2016. Disponível em: <https://tinyurl.com/54z39ecn>. Acesso em: 22 fev. 2025.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Secretaria de Controle Interno. **Estatuto de Controle Interno**. Brasília-DF: Câmara dos Deputados, 2018. Disponível em: <https://tinyurl.com/yvpu45j7>. Acesso em: 19 fev. 2025.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Secretaria de Controle Interno. **Portaria n. 1, de 20 de março de 2019**. Define diretrizes para a realização de serviços de consultoria pela Secretaria de Controle Interno. Brasília: Câmara dos Deputados, 20 mar. 2019a. Disponível em: <https://tinyurl.com/m9exttd3>. Acesso em: 19 fev. 2025.

BRASIL. Conselho da Justiça Federal. **Resolução n. 677, de 23 de novembro de 2020**. Dispõe sobre a instituição do Estatuto da Atividade de Auditoria Interna do Conselho e da Justiça Federal de 1º e 2º graus. Brasília: Conselho da Justiça Federal, 2020a. Disponível em: <https://tinyurl.com/4z6hhxcv>. Acesso em: 19 fev. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 308, de 11 de março de 2020**. Organiza as atividades de auditoria interna do Poder Judiciário, sob a forma de sistema, e cria a Comissão Permanente de Auditoria. Brasília: Conselho Nacional da Justiça, 2020b. Disponível em: <https://tinyurl.com/ybnvah2f>. Acesso em: 19 fev. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 309, de 11 de março de 2020**. Aprova as Diretrizes Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Judiciário – DIRAUD-Jud e dá outras

providências. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2020c. Disponível em: <https://tinyurl.com/yc78hbx3>. Acesso em: 18 fev. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa n. 3, de 9 de junho de 2017**. Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Brasília: CGU, 2017. Disponível em: <https://tinyurl.com/3yx8hmmmy>. Acesso em: 12 maio 2026.

BRASIL. Ministério da Cultura. Instituto Brasileiro de Museus. **Portaria Conjunta IBRAM n. 2, de 12 de abril de 2021**. Disciplina o exercício das atividades de consultoria e assessoramento jurídicos, levados a efeito pela Procuradoria Federal junto ao IBRAM. Brasília: Ibram, 2021. Disponível em: <https://tinyurl.com/jcj36fnp>. Acesso em: 18 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Economia. Instituto Nacional do Seguro Social. Instrução Normativa Conjunta PGF/INSS n. 1, de 19 de março de 2010. Disciplina o exercício das atividades de consultoria e assessoramento jurídicos ao Instituto Nacional do Seguro Social – INSS pelos órgãos de execução da Procuradoria-Geral Federal. **Portal Normas Brasil**, Brasília, 22 mar. 2010a. Disponível em: <https://tinyurl.com/3zjhy8fm>. Acesso em: 17 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Infraestrutura. Valec Engenharia, Construções e Ferrovias S. A. **Resolução do Conselho de Administração n. 9, de 20 de agosto de 2020**. Aprova o Manual de Orientações Técnicas da Unidade de Auditoria Interna da Valec – Engenharia, Construções e Ferrovias S.A. Brasília: Valec, 2020d. Disponível em: <https://tinyurl.com/bk6tt2zj>. Acesso em: 15 fev. 2025.

BRASIL. Ministério Público da União. Auditoria Interna. **Relatório de consultoria 31/2023**. Brasília: MPU/Audin, 2023. Disponível em: <https://tinyurl.com/p7ccxdcc>. Acesso em: 13 maio 2026.

BRASIL. Ministério Público da União. **Portaria PGR/MPU n. 140, de 9 de outubro de 2020**. Aprova o Regimento Interno da Auditoria Interna do MPU. Brasília: MPU, out. 2020e. Disponível em: <https://tinyurl.com/4v7vakt2>. Acesso em: 15 jan. 2025.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Orientação Prática: Relatório de Auditoria**. Brasília: CGU, 2019b. Disponível em: <https://tinyurl.com/598y8juj>. Acesso em: 15 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. **Instrução Normativa n. 3, de 9**

**de junho de 2017.** Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Brasília: CGU, 2017b. Disponível em: <https://tinyurl.com/5x4h44ht>. Acesso em: 3 jan. 2025.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. **Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal.** Brasília: CGU, 2017a. Disponível em: <https://tinyurl.com/y9tn8tay>. Acesso em: 16 fev. 2025.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria-Geral. Secretaria de Controle Interno. **Portaria n. 43, de 25 de setembro de 2017.** Define diretrizes gerais para a realização de serviços de consultoria e atendimento a consultas técnicas formuladas por gestores públicos dos órgãos e entidades submetidos ao âmbito de atuação da Secretaria de Controle Interno da Secretaria-Geral da Presidência da República (Ciset/Presidência). Brasília: Presidência da República, set. 2017c. Disponível em: <https://tinyurl.com/42rn6z95>. Acesso em: 3 jan. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Portaria-TCU n. 280/2010.** Aprova as Normas de Auditoria do Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, 2010b. Disponível em: <https://tinyurl.com/2b4sjvvu>. Acesso em: 28 fev. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU.** 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020f. Disponível em: <https://tinyurl.com/2rz5mnfk>. Acesso em: 12 maio 2026.

COSO – COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Internal Control – Integrated Framework:** executive summary. Durham: COSO, 2013. Acesso em: 28 fev. 2025.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa:** escolhendo entre cinco abordagens. Tradução de Dirceu da Silva e Sandra Mallmann da Rosa. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRUZ, Flávio da. **Auditoria governamental.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

IIA – INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS. **Modelo das Três Linhas do IIA 2020:** uma atualização das três linhas de defesa. Tradução de IIA Brasil. Flórida: IIA, 2020. Disponível em: <https://tinyurl.com/2jmyncmm>. Acesso em: 28 fev. 2025.

IIA – INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS. **Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (Normas)**. Tradução de IIA Brasil. Flórida: IIA, 2017. Disponível em: <https://tinyurl.com/3x6hxwsd>. Acesso em: 28 fev. 2025.

MOURA, Edmilson Borges de. **Auditoria governamental na gestão pública e eficácia de gestão**: para um modelo organizacional integrador. São Paulo: Dialética, 2024.

SANT'ANNA, Diocésio. **Consultoria em auditoria governamental**: o que é – para que serve – como fazer. Belo Horizonte: Fórum, 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.