



TJPR

TRIBUNAL DE JUSTIÇA
DO ESTADO DO PARANÁ

Planejamento Estratégico

PEAUDI 2022-2025

Unidade de Auditoria Interna (AUDI)

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ

Cúpula Diretiva – Biênio 2023-2024

Desembargador Luiz Fernando Tomasi Keppen – Presidente do Tribunal de Justiça

Desembargadora Joeci Machado Camargo – 1ª Vice-Presidente

Desembargador Fernando Antônio Prazeres – 2º Vice-Presidente

Desembargador Roberto Antônio Massaro – Corregedor-Geral da Justiça

Desembargador Carvilio da Silveira Filho – Corregedor da Justiça

Unidade de Auditoria Interna

Chefia da Unidade de Auditoria Interna

Maurício Cardoso Segundo

Assessoria de Auditorias Internas

Enio Nakamura Oku

Ivan Morais

Izabel Vieira Szeremeta

Jane Puton

Marta Ayako Seima Sasaki

Ricardo Ferreira

Wagner Paulo Martins

Dezembro/2024

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	5
ORGANIZAÇÃO DA UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA.....	7
ESTRUTURA.....	7
PROJETOS ESTRATÉGICOS EM DESENVOLVIMENTO PELA AUDI	7
PRESSUPOSTOS PARA A ELABORAÇÃO DO PEAUD	9
AUTOAVALIAÇÃO DA AUDI (IA-CM)	9
RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES DE QUALIDADE E MELHORIA – 1º CICLO DE AVALIAÇÃO INTERNA	10
ESTRATÉGIA DA AUDI	12
IDENTIDADE ESTRATÉGICA	13
MISSÃO	13
VISÃO	14
VALORES	14
NEGÓCIO.....	15
FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	15
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DA AUDI	15
ANÁLISE DE CENÁRIOS.....	17
FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO (FCS)	18
CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS	21
MAPA ESTRATÉGICO.....	24
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	26
RESULTADOS.....	26
PROCESSOS INTERNOS	27
PESSOAS E RECURSOS.....	28
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	28
INDICADORES ESTRATÉGICOS E DESDOBRAMENTOS.....	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS	35

ABREVIATURAS

AUDI	Unidade de Auditoria Interna
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CGRC	Coordenadoria de Governança, Riscos e Conformidade
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
DAUDI	Departamento de Auditoria Interna (atual Unidade de Auditoria Interna)
FCS	Fatores Críticos para o Sucesso
IA	Inteligência Artificial
IA-CM	<i>Internal Audit Capability Model</i> (Modelo de Capacidade de Auditoria Interna)
IIA	Instituto dos Auditores Internos
KPA	<i>Key Process Area</i> (Processos Chave da Área)
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OE	Objetivo Estratégico
ONU	Organização das Nações Unidas
PAA	Plano Anual de Auditoria
PAC-AUD	Plano Anual de Capacitação de Auditoria
PALP	Plano de Auditoria de Longo Prazo
PEAUD	Planejamento Estratégico da Unidade de Auditoria Interna
PJPR	Poder Judiciário do Estado do Paraná
PQ-AUD TJPR	Programa de Qualidade e Melhoria de Auditoria
SCI	Sistema de Controle Interno
STJ	Superior Tribunal de Justiça
SWOT	Acrônimo que representa forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.
TCE/PR	Tribunal de Contas do Estado do Paraná
TJPR	Tribunal de Justiça do Estado do Paraná

APRESENTAÇÃO

As Constituições Federal e Estadual definem que a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial será realizada pelo sistema de controle interno de cada Poder (SCI).

A Unidade de Auditoria Interna (AUDI) constitui parte integrante do sistema de controle interno instituído pelo Poder Judiciário do Estado do Paraná (PJPR), que passou a observar desde 2021 o modelo de gerenciamento de riscos incentivado internacionalmente, que consiste na atuação coordenada de três camadas do órgão, conhecida atualmente como Modelo das Três Linhas do IIA (2020)¹.

A AUDI atua na Terceira Linha do SCI, com maior nível de autonomia e objetividade, e exerce, de forma exclusiva, a atividade de auditoria interna, de modo a agregar valor, melhorar as operações e auxiliar o PJPR a alcançar os seus objetivos.

Instituída desde 2020², pelo então Departamento de Auditoria Interna (DAUDI), constitui unidade de natureza estratégica, vinculada à Presidência do Tribunal de Justiça³, e encontra-se atualmente disciplinada pelas Resoluções CNJ nº 308 (com redação dada pelas Resoluções CNJ nº 422/2021 e 486/2023) e 309/2020 (com redação dada pela Resolução CNJ nº 422/2021), Resolução TJPR nº 274/2020, com redação dada pela Resolução TJPR nº 450/2024, Resolução TJPR nº 289/2021, além da Instrução Normativa TJPR nº 56/2021.

Nesse contexto, é essencial que a AUDI adote estratégia para direcionar eficazmente seus esforços e recursos, aprimorar a tomada de decisão, alcançar objetivos e contribuir para o êxito do Poder Judiciário do Estado do Paraná.

O Plano Estratégico da Unidade de Auditoria Interna do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (TJPR) é instrumento relevante para assegurar a eficiência na utilização dos recursos públicos e a entrega de valor à sociedade. Este plano visa fortalecer a governança, aprimorar a gestão de riscos e promover a transparência nas atividades do TJPR.

A auditoria interna desempenha um papel importante na identificação de oportunidades de melhoria e na assecuração razoável de que os processos internos estejam alinhados com os objetivos estratégicos do Tribunal. Por meio de uma abordagem sistemática e disciplinada, a auditoria interna contribui para a eficácia das operações, a confiabilidade das informações e a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis.

¹ Modelo das Três Linhas do IIA 2020 – Uma atualização das Três Linhas de Defesa

² Art. 3º da Resolução TJPR nº 274/2020, com redação dada pela Resolução TJPR nº 450/2024

³ Art. 2º, I, c, do Decreto Judiciário TJPR nº 14/2024

A implementação deste plano estratégico reflete o compromisso do TJPR com a excelência na gestão pública, buscando sempre o melhor uso dos recursos disponíveis e a maximização dos benefícios para a sociedade. Através de auditorias baseadas em riscos, o plano direciona os esforços para áreas prioritárias, garantindo que as ações de auditoria agreguem valor e contribuam para o alcance dos objetivos institucionais.

Por fim, a elaboração do presente Planejamento Estratégico é crucial para se definir a direção a ser seguida e objetivos de longo prazo, permitindo a alocação eficiente de recursos e a análise do ambiente interno e externo. Além disso, promove a coordenação e o alinhamento dos integrantes da AUDI, garantindo que as entregas alcancem os objetivos fixados e o estabelecimento de métricas para monitorar e avaliar o progresso das ações e ajustes necessários.

ORGANIZAÇÃO DA UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA

ESTRUTURA

Após promulgação da Lei Estadual nº 21.811/2023, e com a edição do Decreto Judiciário TJPR nº 592/2024 (Regulamento Administrativo), a Unidade de Auditoria Interna foi reestruturada e passou a ser representada pelo organograma da Figura 1:

Figura 1 – Organograma AUDI 2024



Fonte: AUDI (2024)

PROJETOS ESTRATÉGICOS EM DESENVOLVIMENTO PELA AUDI

Modelo de Capacidade de Auditoria Interna – IA-CM⁴

O Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM⁵) para o Setor Público é um *framework* (estrutura) que identifica os fundamentos necessários para uma auditoria interna eficaz no setor público. Ele sistematiza os passos que uma unidade de auditoria interna deve seguir para evoluir nas suas capacidades, apresentando diretrizes/estratégias para auxiliá-la a desenvolver os atributos e alcançar os objetivos além de simplesmente atender às normas profissionais.

⁴ Relatório – Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM) – Autoavaliação – Nível 2 – 2003 (9588869).

⁵ *Internal Audit Capability Model – IA-CM*

O Relatório 9588869 apresentou o primeiro diagnóstico da Unidade de Auditoria Interna para o Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM). A atividade originalmente foi realizada com a finalidade de iniciar a implantação do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM) para alcançar maior efetividade nas atividades realizadas pela AUDI, de modo a atender em níveis elevados as necessidades do Poder Judiciário do Estado do Paraná. Ao final da autoavaliação foi possível constatar que a AUDI preenche diversos requisitos para o atendimento do nível 2 do IA-CM (Infraestrutura), entretanto, ainda carece do preenchimento de algumas lacunas em seus procedimentos.

Dentre as deficiências observadas, encontra-se a necessidade de melhorar os procedimentos de comunicação com as unidades auditadas e gestão, desenvolver um “Plano de Negócios/Diretor” para a AUDI, assim como estabelecer seu orçamento operacional.

Foram propostos planos de ação para preencher essas lacunas, com atividades que incluem a revisão de manuais e atos normativos, a implementação de novas ferramentas tecnológicas, a reestruturação da unidade e a elaboração de planos específicos.

A continuidade desse diagnóstico e a adoção das melhores práticas são fundamentais para que a AUDI conquiste níveis mais elevados no Modelo IA-CM, com capacidade para prestar serviços de mais elevada qualidade, tornando-se também uma referência no Poder Judiciário e em auditoria interna governamental.

Solução informatizada para Gestão e Gerenciamento de Riscos Corporativos e de Auditoria Interna

O Tribunal de Justiça do Estado do Paraná contratou solução informatizada para Gestão e Gerenciamento de Riscos Corporativos e de Auditoria Interna, que se encontra em implementação no corrente ano, a fim de aumentar a eficiência e eficácia dos processos de auditoria interna e de gestão/gerenciamento de riscos.

O software permitirá maior transparência e agilidade na execução das auditorias e monitoramento dos resultados, facilitando a disponibilização de informações à Alta Administração, além de otimizar o trabalho desenvolvido pela AUDI e Coordenadoria de Governança, Riscos e Conformidade (CGRC). Também contribuirá significativamente para o êxito do planejamento estratégico da AUDI, ao permitir a análise eficaz de dados, otimizar os

processos de trabalho, facilitar a comunicação entre as áreas envolvidas, monitorar o desempenho da própria Auditoria Interna, assegurando o alcance da sua missão e objetivos.

PRESSUPOSTOS PARA A ELABORAÇÃO DO PEAUD

AUTOAVALIAÇÃO DA AUDI (IA-CM)

Os resultados do primeiro diagnóstico da AUDI (IA-CM), registrados no Relatório 9588869, identificaram a ausência de um “Plano de Negócios/Diretor” como uma lacuna no KPA 2.6. Para suprir essa necessidade, foi elaborado um plano de ação composto por 6 (seis) iniciativas que orientam a elaboração do presente planejamento estratégico (Tabela 1).

Tabela 1 – Plano de Ação KPA 2.6 (IA-CM)

Ordem	Procedimento de Avaliação	Plano de Ação	Quem?	Prazo
1.	A atividade de AI identificou a visão de auditoria interna e a estratégia geral para alcançar essa visão?	Elaborar Plano de Negócios/Diretor	A definir Atividade PAA 2024	Nov/2024
2.	De acordo com a estratégia geral, a atividade de AI determinou os objetivos de negócios e os resultados a serem alcançados pela atividade de AI, levando em consideração o plano periódico/anual de auditoria e serviços?	Elaborar Plano de Negócios/Diretor	A definir Atividade PAA 2024	Nov/2024
3.	A atividade de AI determinou os serviços administrativos e de apoio necessários para a entrega eficaz da atividade de AI (por exemplo, recursos humanos, material e tecnologia da informação)?	Elaborar Plano de Negócios/Diretor	A definir Atividade PAA 2024	Nov/2024
4.	A atividade de AI preparou quaisquer cronogramas relevantes e determinou os recursos necessários para atingir os objetivos estabelecidos?	Elaborar Plano de Negócios/Diretor	A definir Atividade PAA 2024	Nov/2024
5.	A atividade de AI desenvolveu o plano de negócios necessário para atingir esses objetivos?	Elaborar Plano de Negócios/Diretor	A definir Atividade PAA 2024	Nov/2024
6.	O plano de negócios de auditoria interna foi aprovado pela alta administração e/ou pelo conselho?	Elaborar Plano de Negócios/Diretor	A definir Atividade PAA 2024	Nov/2024

Fonte: Relatório de Autoavaliação da AUDI IA-CM (9588869)

RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES DE QUALIDADE E MELHORIA – 1º CICLO DE AVALIAÇÃO INTERNA

Os resultados registrados no Relatório de Qualidade e Melhoria de Auditoria – 1º Ciclo de Avaliação Interna (9921518) e anexos (Planos de Ação – Níveis Emergente e Estabilizado)⁶ destacam a necessidade e fornecem subsídios para a elaboração do PEAUD (Tabelas 2 e 3).

Tabela 2 – Planos de Ação – Nível Emergente

EMERGENTE					
QUESTIONÁRIO			AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO
QAP1	2.6.5	O DAUDI* desenvolve e implementa estratégias para reduzir a lacuna de recursos, incluindo treinamento, ferramentas para o desenvolvimento e parcerias.	Elaborar Plano de Negócios/Diretor/Estratégico da unidade de auditoria interna	Equipe de elaboração do Plano Atividade nº 14 PAA 2024	2024

*sigla da Unidade de Auditoria Interna à época da realização da atividade.

Fonte: Relatório de Qualidade e Melhoria de Auditoria – 1º Ciclo de Avaliação Interna (9921518)

Tabela 3 – Planos de Ação – Nível Estabilizado

ESTABILIZADO					
QUESTIONÁRIO			AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO
QAP	4.3.1	O DAUDI* determina quais operações de auditoria interna precisam ser medidas.	Elaborar Plano de Negócios/Diretor/Estratégico da unidade de auditoria interna	Equipe de elaboração do Plano Atividade nº 14 PAA 2024	2024
	4.5.1	O DAUDI* estabelece medidas que geram resultados efetivos, auxiliando a gestão na concretização dos objetivos organizacionais.	Elaborar Plano de Negócios/Diretor/Estratégico da unidade de auditoria interna	Equipe de elaboração do Plano Atividade nº 14 PAA 2024	2024
	5.1.3		1. (...)	(...)	(...)

⁶ **Emergente** – Prática realizada de maneira informal, esporádica e eventual em algumas situações, áreas ou aspectos. Considera-se emergente quando for observado que os mecanismos e instrumentos necessários são parcialmente suficientes, mas não atendem regularmente às necessidades dos envolvidos.

Estabilizado – Prática realizada de acordo com as normas e padrões de forma intermitente. Considera-se estabilizada quando for observado que os mecanismos e instrumentos necessários são parcialmente suficientes e atendem regularmente às necessidades dos envolvidos.

		O DAUDI* avalia os requisitos e obtém os recursos necessários e ferramentas de auditoria, incluindo ferramentas baseadas em tecnologia, necessárias para gerenciar e executar os trabalhos.	2.Elaborar Plano de Negócios/Diretor/Estratégico da unidade de auditoria interna	Equipe de elaboração do Plano Atividade nº 14 PAA 2024	2024
--	--	---	--	--	-------------

*sigla da Unidade de Auditoria Interna à época da realização da atividade.

Fonte: Relatório de Qualidade e Melhoria de Auditoria – 1º Ciclo de Avaliação Interna (9921518)

ESTRATÉGIA DA AUDI

A AUDI desenvolveu sua estratégia por meio de processo que abrange etapas fundamentais, adotando-se como referencial teórico o Manual de Auditoria Interna do Poder Judiciário:

1ª Etapa – Identidade estratégica;

2ª Etapa – Formulação da estratégia;

3ª Etapa – Iniciativas estratégicas de auditoria;

4ª Etapa – Indicadores;

5ª Etapa – Desdobramentos dos indicadores – Planos de Ação.

Figura 2 – Fases da elaboração da estratégia



Fonte: Manual de Auditoria do Poder Judiciário (2023)

O PEAUD levou em consideração o Plano de Auditoria de Longo Prazo (PALP) e a realidade do TJPR, “sustentada em um conjunto abrangente de objetivos, iniciativas estratégicas e metas, concatenados de forma a nortear o comportamento e o desempenho institucional da unidade para um período de quatro anos.”⁷.

Ainda encontra alinhamento com a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o ciclo 2021-2026, o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Paraná para o mesmo período⁸ e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nº 16 e 17 da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU):

⁷ Manual de Auditoria do Poder Judiciário, p. 19

⁸ Art. 34 da Resolução CNJ nº 309/2020

Objetivo Estratégico TJPR nº 09 – Aperfeiçoamento da Gestão Administrativa e da Governança Judiciária

Visa à eficiência operacional interna, à humanização do serviço, à desburocratização, à simplificação de processos internos, ao fortalecimento da autonomia administrativa e financeira do Poder Judiciário do Estado do Paraná e à adoção das melhores práticas de gestão documental, gestão da informação, gestão de projetos e otimização de processos de trabalho com o intuito de melhorar o serviço prestado ao cidadão⁹.



ODS nº 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes

Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.



ODS nº 17 – Parcerias e meios de implementação

Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

IDENTIDADE ESTRATÉGICA

MISSÃO



Auxiliar o Poder Judiciário do Estado do Paraná a realizar seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos¹⁰.

⁹ Planejamento Estratégico do PJPR – Ciclo 2021-2026, p. 64

¹⁰ Art. 2º da Resolução TJPR nº 274/2020

VISÃO



Ser reconhecida como unidade que agrega valor aos processos de trabalho e contribui para o alcance dos objetivos organizacionais, sendo referência em boas práticas de auditoria interna.

VALORES¹¹

Independência: é a liberdade de condições que ameacem a habilidade da atividade de Auditoria Interna de cumprir com as responsabilidades de Auditoria Interna de maneira imparcial¹².

Ética: agir sob a égide dos princípios da boa-fé, da honestidade, da lealdade e da dignidade¹³.

Integridade: agir com profissionalismo, comprometimento e engajamento, buscando as melhores práticas de governança pública, o aprimoramento dos regulamentos, a minimização do risco, a prestação de contas e a responsabilização¹⁴.



Excelência: grau elevado de qualidade.

Proficiência: é um termo coletivo que se refere ao conhecimento, às habilidades e a outras competências exigidas dos auditores internos para que cumpram com suas responsabilidades profissionais com eficácia. Ela engloba a consideração de atividades atuais, tendências e questões emergentes, para possibilitar a assessoria e recomendações relevantes¹⁵.

Inovação: explorar novas ideias, buscando transformar rotinas, rever paradigmas e obter mudanças positivas¹⁶.

¹¹ Os conceitos dos valores da *Ética*, *Integridade* e *Inovação* foram extraídos da Identidade Institucional do TJPR.

¹² Normas de Atributos 1100 – Independência e objetividade, do Instituto dos Auditores Internos (IIA)

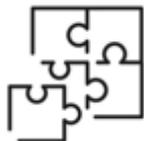
¹³ Planejamento Estratégico TJPR

¹⁴ Planejamento Estratégico TJPR

¹⁵ Normas de Atributos 1210 – Proficiência, do Instituto dos Auditores Internos (IIA)

¹⁶ Planejamento Estratégico TJPR

NEGÓCIO



Atuar com exclusividade na Terceira Linha do Sistema de Controle Interno e exercer atividade de auditoria interna, compreendendo a prestação de serviços de avaliação e consultoria.

FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DA AUDI

Diagnóstico interno

Os instrumentos que permitem que a Unidade de Auditoria Interna conheça a sua realidade e seus principais desafios, sobretudo diante da percepção dos seus integrantes, são as avaliações de qualidade e melhoria de auditoria (monitoramentos contínuos e avaliação periódica), que resultaram no Relatório 9921518 – 1º Ciclo de Avaliação Interna.

Este relatório é um produto do Programa de Qualidade e Melhoria de Auditoria (PQ-AUD TJPR), instituído pela Instrução Normativa TJPR nº 69/2021 (alterada pela Instrução Normativa TJPR nº 181/2024), que consiste no instrumento para a avaliação e o reconhecimento do estágio de qualidade da função auditoria interna. Sua finalidade é a melhoria da qualidade dos trabalhos individuais desenvolvidos pela unidade de auditoria, como também a avaliação em termos de “aderência às normas, ao código de ética, aos padrões definidos, reduzindo o tempo de tramitação dos processos de auditoria, diminuindo o retrabalho e aumentando a eficácia e a efetividade das propostas de encaminhamento”¹⁷.

No mesmo sentido, a autoavaliação realizada adotando-se o Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM) também contribuiu com o diagnóstico interno, porquanto teve por finalidade dar início aos trabalhos relacionados ao IA-CM para se alcançar maior efetividade nas atividades realizadas pela AUDI.

¹⁷ Programa de Qualidade e Melhoria de Auditoria – PQ-AUD TJPR, Versão 2.0, p. 13.

Diagnóstico externo

Utilizou-se como subsídio para coleta da percepção dos resultados dos serviços prestados pela AUDI no âmbito externo, tendências, lacunas e oportunidades, a visão extraída de reuniões com: unidades auditadas, Inspeção de Controle Externo (TCE/PR), inspeções do CNJ, visitas técnicas, gestores e gestoras do Tribunal de Justiça, e, também, a participação em colegiados internos e na Rede de Controle da Gestão Pública – Paraná, os reportes com instâncias de governança, os resultados da autoavaliação do IA-CM (Relatório 9588869), das avaliações de qualidade e melhoria de auditoria e do Relatório 9921518 – 1º Ciclo de Avaliação Interna, assim como as auditorias de natureza obrigatória.

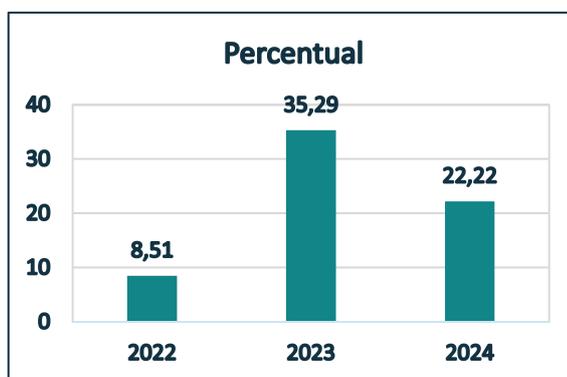
A perspectiva do Indicador Estratégico 50 (Planejamento Estratégico do PJPR, ciclo 2021-2026), que dispõe sobre a “Efetividade das recomendações decorrentes das auditorias internas”, e o resultado obtido nos anos de 2022/2024, também foram contemplados no contexto externo (Planilha 1 e Gráfico 1).

Planilha 1 – Indicador Estratégico 50 (2022/2024)

Indicador Estratégico 50			
Variável	2022	2023	2024
QRAI: quantidade de recomendações de auditoria implementadas	4	6	12
QRAA: quantidade de recomendações de auditoria acolhidas por decisão superior	47	17	54
IERI: indicador de efetividade das recomendações implementadas	8,51%	35,29%	22,22%

Fonte: AUDI (2024)

Gráfico 1 – Resultado do Indicador Estratégico 50 (2022/2024)



Fonte: AUDI (2024)

ANÁLISE DE CENÁRIOS

A análise **SWOT**¹⁸ constitui metodologia que possibilita o exame de cenários (fatores internos e externos) que exercem influência sobre a AUDI.

Os fatores internos da matriz SWOT foram construídos a partir do ambiente ao qual a AUDI se encontra inserida, incluindo “a estrutura, a cultura, os valores e os recursos disponíveis”¹⁹. Os fatores externos são as instâncias alheias à AUDI, incluindo as demais unidades administrativas, ou ao próprio Tribunal de Justiça.

A Matriz SWOT da AUDI encontra-se representada pela Planilha 2:

Planilha 2 – Matriz SWOT

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Missão e estatuto definidos para a AUDI;• Equipe multidisciplinar (habilidades, históricos e conhecimento diversos), comprometida e de alto desempenho;• Qualidade das avaliações e consultorias realizadas;• Compartilhamento de boas práticas com outras unidades;• Disponibilidade de recursos materiais e infraestrutura;• Alto nível de maturidade, contemplando processos de trabalho desenhados e formalizados, além de gestão de riscos.	<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Dificuldade de seleção de novas auditoras e auditores;• Quantidade reduzida de servidores quando comparada com outras unidades de auditoria de tribunais e conselhos;• Único especialista em áreas de atuação (administração, contabilidade, economia, engenharia, tecnologia da informação);• Longo período para formação de iniciantes;• Reduzida automação;• Limitação de análise de dados como auxílio à tomada de decisão;• Reduzida utilização de soluções de informática para Auditoria Interna e tecnologias emergentes, como inteligência artificial;• Longo tempo programado para as auditorias;• Uso limitado da metodologia baseada em riscos para elaboração do planejamento anual e de longo prazo;• Nível inicial do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM).

¹⁸ Acrônimo em inglês que representa *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

¹⁹ Manual de Auditoria do Poder Judiciário, p. 23

FATORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Participação em eventos de nível nacional; • Participação em colegiados, em nível regional e nacional, inclusive com atuação em rede colaborativa; • Política e Sistema de Governança Institucional definidos para o TJPR; • Diretrizes sobre o Sistema de Controle Interno definidos para o PJPR; • Recomendações e determinações do TCE/PR e CNJ no sentido de assegurar a atuação independente e objetiva da Auditoria Interna; • Apoio de órgãos de controle externo; • Comunicar às partes interessadas sobre o papel e as capacidades da Auditoria Interna; • Realização de consultorias na modalidade assessoramento; • Programa de Qualidade e Melhoria definido pelo TJPR. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa aderência às recomendações de Auditoria Interna; • Envolvimento limitado nas decisões estratégicas da organização; • Dificuldade de relocação de novos servidores; • Dificuldade na comunicação com unidades auditadas; • Dificuldade de aprovação de capacitações contratadas; • Descontinuidade de trabalhos em razão de alternância da Alta Administração; • Desconhecimento da natureza da atividade de auditoria interna e da distinção em relação à fiscalização e ao controle interno; • Desconhecimento do Sistema de Controle Interno e do Modelo das Três Linhas; • Alteração de atos normativos; • Ameaças ambientais e físicas.

Fonte: AUDI (2024)

FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO (FCS)

Os fatores críticos para o sucesso (FCS) são elementos primordiais para garantir que a AUDI contribua efetivamente com os objetivos do Poder Judiciário do Estado do Paraná, que os recursos sejam direcionados às atividades mais importantes, agregando valor, mas também para promover melhorias contínuas e sustentáveis na organização. Três perguntas podem ser úteis na identificação desses fatores²⁰:

Posicionamento – A atividade de auditoria interna está estrategicamente posicionada e apoiada?

Processos – Os processos da atividade de auditoria interna são permissivos e dinâmicos quanto a satisfação das necessidades do negócio?

Pessoas – A atividade de auditoria interna tem a estratégia certa de pessoas para cumprir com sua missão?

²⁰ IPPF – Guia Prático. Desenvolvendo o Plano Estratégico de Auditoria Interna, p. 5

FCS1: Independência

Segundo o Instituto de Auditores Internos, a “independência da auditoria interna em relação a responsabilidades da gestão é fundamental para sua objetividade, autoridade e credibilidade. É estabelecida por meio de: prestação de contas ao corpo administrativo; acesso irrestrito a pessoas, recursos e dados necessários para concluir seu trabalho; e liberdade de viés ou interferência no planejamento e prestação de serviços de auditoria”²¹.

O IIA também ressalta que a “independência dentro da organização se alcança de forma efetiva quando o executivo chefe de auditoria se reporta funcionalmente ao conselho. Alguns exemplos de reporte funcional ao Conselho implicam que este: (...) Receba comunicações do executivo chefe de auditoria sobre o desempenho do plano de auditoria interna e outros assuntos.”²².

A independência é fundamental para os resultados positivos da auditoria interna, pois garante objetividade e credibilidade dos trabalhos e contribui significativamente para a governança e sustentabilidade da organização.

FCS2: Objetividade

A autonomia técnica, objetividade e isenção é um princípio²³ a ser observado pelo dirigente da AUDI e demais auditores internos.

O Código de Ética do IIA dispõe que os “auditores internos exibem o mais alto grau de objetividade profissional na coleta, avaliação e comunicação de informações sobre a atividade ou processo examinado”, mas também que “não são indevidamente influenciados pelos interesses próprios ou de terceiros na formulação dos julgamentos”.

A Unidade de Auditoria Interna deve manter na condução dos seus trabalhos uma abordagem imparcial e baseada em evidências, utilizando-se de metodologias e ferramentas que garantam a objetividade das avaliações.

FCS3: Aderência às recomendações de auditoria

Garante que as melhorias sugeridas sejam implementadas, fortalecendo os controles internos e mitigando riscos, o que demonstra o compromisso da organização com a governança, com o gerenciamento de riscos e com a eficácia dos controles internos.

²¹ Princípio 5: A independência da terceira linha. Modelo das Três Linhas do IIA 2020 – Uma atualização das Três Linhas de Defesa, p. 03

²² Normas de Atributos 1110 – Independência organizacional

²³ Art. 2º, II, do Código de Ética da Unidade de Auditoria Interna (Decreto Judiciário TJPR nº 110/2021)

FCS4: Ênfase nos maiores riscos institucionais

A metodologia baseada em riscos é crucial para o sucesso da AUDI, pois permite direcionar os trabalhos aos riscos mais significativos, alocando recursos de forma eficiente e melhorando a eficácia das auditorias.

FCS5: Comunicação e reporte eficaz às partes interessadas

Estabelecer canais de comunicação claros e eficientes com todas as partes interessadas e garantir a transparência e a clareza nas comunicações e reportes é essencial para o sucesso das atividades da Unidade de Auditoria Interna.

A implementação de práticas de comunicação e reporte eficazes não só facilita a troca de informações, mas também promove a confiança e a colaboração entre os *stakeholders*, assegurando que todos estejam alinhados com os objetivos e processos da auditoria interna.

FCS6: Preparo contínuo e proficiência dos Auditores Internos

Investir em preparação contínua e desenvolvimento profissional dos auditores e auditoras privilegia o princípio da proficiência e zelo profissional²⁴, além da manutenção de equipe multidisciplinar e de alto desempenho.

FCS7: Inovação, tecnologia e ferramentas adequadas

Compreende a busca contínua por novas tecnologias e ferramentas que possam aumentar a eficiência e a eficácia das auditorias e consultorias. Ao adotar soluções inovadoras, a AUDI não só otimiza seus processos de trabalho, mas também se mantém à frente das mudanças e desafios do ambiente de negócios, garantindo resultados mais precisos e relevantes.

Em síntese, ao responder as três perguntas propostas pelo IIA, e fazer o cotejo com os FCS enumerados, conclui-se pelo seu agrupamento de acordo com a Planilha 3:

²⁴ Art. 2º, I, do Código de Ética da Unidade de Auditoria Interna (Decreto Judiciário TJPR nº 110/2021)

Planilha 3 – FCS da AUDI agrupados de acordo com as perguntas do IIA

POSICIONAMENTO	PROCESSOS	PESSOAS
A atividade de auditoria interna está estrategicamente posicionada e apoiada?	Os processos da atividade de auditoria interna são permissivos e dinâmicos quanto à satisfação das necessidades do negócio?	A atividade de auditoria interna tem a estratégia certa de pessoas para cumprir com sua missão?
FCS1 FCS2 FCS3	FCS4 FCS5	FCS6 FCS7

Fonte: AUDI (2024)

CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Segundo o Manual de Auditoria do Poder Judiciário, cenários “equivalem a **histórias sobre um futuro possível** e ajudam a reconhecer e adaptar-se às mudanças que virão”²⁵ (*grifo nosso*).

Os cenários apresentados na sequência foram construídos a partir da análise dos ambientes interno e externo da AUDI, representada pela matriz SWOT:

CENÁRIO FAVORÁVEL

Descrição: neste cenário, a AUDI maximiza suas forças e aproveita todas as oportunidades disponíveis.

Forças: A equipe multidisciplinar, devidamente capacitada, junto com a qualidade das avaliações e consultorias e o alto nível de maturidade dos processos de trabalho, permitem alcançar a visão e missão da auditoria interna.

Oportunidades: a participação ativa em eventos, colegiados e reuniões e capacitações ampliam a visibilidade e a evolução da AUDI e melhoram a interlocução com as unidades

²⁵ Manual de Auditoria do Poder Judiciário, p. 26.

auditadas e outros órgãos de controle. A comunicação clara sobre o papel e as capacidades da Auditoria Interna também fortalece sua posição.

Ações: investimento em automação e tecnologias emergentes, como inteligência artificial, para reduzir o tempo das auditorias e melhorar a análise de dados, assim como em capacitações. Realização de processos seletivos para recrutamento de novos auditores internos.

Resultados: alcançar a excelência dos serviços prestados pela AUDI, promovendo uma otimização dos processos internos.

CENÁRIO DESAFIADOR

Descrição: neste cenário, as fraquezas da AUDI são potencializadas e as ameaças se concretizam.

Fraquezas: a dificuldade na seleção, formação e relotação de novos auditores, afastamento ou aposentadoria de servidores cuja formação é única na unidade, combinada com a reduzida automação e uso limitado de tecnologias emergentes, além de limitações na metodologia baseada em riscos para o planejamento anual e de longo prazo, impedem a eficiência da AUDI.

Ameaças: baixa aderência às recomendações de auditoria pelas unidades auditadas, dificuldade de comunicação com unidades auditadas e descontinuidade de trabalhos devido à alternância da Alta Administração. Desconhecimento sobre a distinção da natureza da atividade de auditoria e das demais atividades, incluindo as de fiscalização e controle interno. Desconhecimento de que cada linha²⁶ desempenha um papel distinto no sistema de controle interno da organização.

Ações: tentativas de melhorar a situação são insuficientes devido à falta de recursos (pessoal e tecnológicos) e insuficiência de capacitação em auditoria interna.

Resultados: a AUDI enfrenta dificuldade para entrega de atividades e resistência quanto à aderência das suas recomendações, com impacto negativo na sua capacidade de influenciar decisões estratégicas e contribuir para o alcance dos objetivos institucionais.

²⁶ Referência ao Modelo das Três Linhas do IIA, adotado pela Resolução TJPR nº 289/2021, que estabelece novas diretrizes do Sistema de Controle Interno do Poder Judiciário do Estado do Paraná e institui normas técnicas para sua atuação.

CENÁRIO ESTÁVEL

Descrição: neste cenário, a AUDI mantém um desempenho estável, sem grandes avanços ou retrocessos.

Forças e Fraquezas: a equipe continua comprometida e de alto desempenho, mas a dificuldade na seleção, formação e relotação de novos auditores, aliada à reduzida automação, permanecem como desafios.

Oportunidades e Ameaças: a participação em eventos, reuniões e colegiados traz alguns benefícios, mas a baixa aderência às recomendações e a dificuldade de comunicação com unidades auditadas limitam o impacto positivo.

Ações: implementação gradual de melhorias, como a adoção de tecnologias emergentes e a melhoria da comunicação interna.

Resultados: a AUDI mantém sua relevância, mas não consegue se destacar significativamente.

CENÁRIO TRANSFORMADOR

Descrição: neste cenário, mudanças significativas ocorrem, tanto positivas quanto negativas.

Forças: A equipe multidisciplinar e de alto desempenho se adapta rapidamente às mudanças.

Oportunidades: a adoção de tecnologias emergentes, como a inteligência artificial, e uso de soluções informatizadas, transformam a forma como a AUDI opera.

Ameaças: mudanças normativas e ameaças ambientais e físicas exigem uma rápida adaptação.

Ações: reestruturação completa dos processos de auditoria, com foco em inovação, tecnologias emergentes e automação.

Resultados: a AUDI se posiciona na vanguarda da auditoria interna, mas enfrenta desafios contínuos para se adaptar às rápidas mudanças.

MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico da AUDI, representado na Planilha 4, oferece uma abordagem integrada em 3 (três) perspectivas principais: **resultados**, **processos internos** e **pessoas e recursos**. Descreve e comunica a estratégia da AUDI de maneira transparente e concisa, garantindo que todo o esforço seja direcionado para apoiar a missão e a visão desta unidade e do Tribunal de Justiça.

Planilha 4 – Mapa Estratégico da Unidade de Auditoria Interna – Ciclo 2022-2025

<p>MISSÃO Auxiliar o Poder Judiciário do Estado do Paraná a realizar seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos.</p>	<p>RESULTADOS²⁷</p>	<p>OE1 - Promover a aderência às recomendações de Auditoria Interna</p>	<p>VISÃO Ser reconhecida como unidade que agrega valor aos processos de trabalho e contribui para o alcance dos objetivos organizacionais, sendo referência em boas práticas de auditoria interna.</p>
		<p>OE2 - Fortalecer a imagem institucional da Unidade de Auditoria Interna</p>	
		<p>OE3 - Contribuir para o incremento da governança Institucional</p>	
		<p>OE4 - Expandir o alcance das auditorias</p>	
	<p>PROCESSOS INTERNOS²⁸</p>	<p>OE5 - Aprimorar a prestação de serviços de auditoria e consultoria</p>	
		<p>OE6 - Aperfeiçoar o planejamento dos trabalhos com base em riscos</p>	
		<p>OE7 - Aprimorar a comunicação interna e o reporte com as instâncias de governança</p>	
	<p>PESSOAS E RECURSOS</p>	<p>OE8 - Promover a inovação</p>	
		<p>OE9 - Fortalecer o desenvolvimento e a melhoria contínua</p>	

<p>VALORES</p>	<p>Independência</p>	<p>Ética</p>	<p>Integridade</p>	<p>Excelência</p>	<p>Proficiência</p>	<p>Inovação</p>
-----------------------	-----------------------------	---------------------	---------------------------	--------------------------	----------------------------	------------------------

Fonte: AUDI (2024)

²⁷ A perspectiva de resultados define os **resultados que a unidade de auditoria deve gerar para atender às expectativas das partes interessadas** (unidades auditadas e alta administração). (Manual de Auditoria do Poder Judiciário, p. 27, *g.n.*)

²⁸ A perspectiva de processos internos **retrata os processos prioritários** nos quais a unidade deverá buscar excelência e concentrar esforços, a fim de maximizar seus resultados. (Manual de Auditoria do Poder Judiciário, p. 26, *g.n.*)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

RESULTADOS



OE1: Promover a aderência às recomendações de Auditoria Interna

Impulsionar a implementação das recomendações da AUDI pelas unidades auditadas, criando mecanismos de monitoramento contínuo eficazes e promovendo a conscientização sobre sua importância para a melhoria dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos. Além disso, as recomendações devem ser claras, concisas e de alto impacto, oferecendo soluções eficazes que agreguem valor institucional.



OE2: Fortalecer a imagem institucional da Unidade de Auditoria Interna

Melhorar a percepção da AUDI no âmbito da organização, o que pode ser alcançado por ações de comunicação que destaquem o valor das auditorias, avaliações e consultorias, aprimoramento das reuniões de apresentação/discussão de achados preliminares, participação em eventos, conferências e prêmios institucionais, além da publicação de relatórios que demonstrem a contribuição da auditoria para a organização.



OE3: Contribuir para o incremento da governança institucional

Como instância interna de apoio à governança no âmbito do Sistema de Governança Institucional do TJPR, a AUDI poderá fornecer *insights* valiosos, identificar áreas e processos de risco e recomendar as melhores práticas, garantindo a aplicação dos princípios da capacidade de resposta, integridade, transparência, equidade e participação, *accountability* (prestação de contas e responsabilidade), confiabilidade e melhoria regulatória²⁹.

²⁹ Princípios da Governança Institucional do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná – Resolução TJPR nº 336/2022.

OE4: Expandir o alcance das auditorias

Amplia a abrangência das atividades de auditoria interna, permitindo que as principais áreas e processos críticos da organização sejam avaliados de maneira sistemática e contínua. Requer a inclusão de novas áreas de risco, a adaptação a mudanças no ambiente regulatório e operacional e a utilização de abordagens inovadoras para identificar e mitigar riscos emergentes.

PROCESSOS INTERNOS

OE5: Aprimorar a prestação de serviços de auditoria e consultoria

Aperfeiçoar os serviços prestados de auditoria e consultoria resultando na otimização dos processos de trabalho da AUDI. O foco é garantir que os serviços prestados sejam cada vez mais precisos, relevantes e agreguem valor ao Poder Judiciário paranaense.

OE6: Aperfeiçoar o planejamento dos trabalhos com base em riscos

O aprimoramento do planejamento requer a identificação e a priorização dos riscos mais significativos para a organização (impacto e probabilidade), permitindo que os recursos da AUDI sejam direcionados de maneira eficaz e garantindo que os esforços sejam canalizados às áreas e processos críticos.

OE7: Aprimorar a comunicação interna e o reporte com as instâncias de governança

A comunicação clara, transparente e eficaz pode ser alcançada através da implementação de canais de comunicação mais eficientes, reuniões regulares de alinhamento e a utilização de soluções informatizadas mais modernas para facilitar o compartilhamento de documentos e informações.

A melhoria do reporte demanda iniciativas como otimizar o modelo de relatório anual, garantir que os relatórios sejam entregues de forma pontual e promover a transparência nas comunicações com as instâncias de governança.

PESSOAS E RECURSOS

OE8: Promover a inovação

Fomentar uma mentalidade inovadora e criar um ambiente que incentive a criatividade e a experimentação exige a oferta de treinamentos específicos, o estabelecimento de incentivos à geração de novas ideias e uso de inteligência artificial, além da criação de mecanismos para reconhecer e recompensar iniciativas inovadoras.

OE9: Fortalecer o desenvolvimento e a melhoria contínua

O contínuo aperfeiçoamento dos processos e práticas de auditoria inclui a adoção do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM) e o desenvolvimento de instrumentos e a entrega de produtos para o alcance do nível 2 (Infraestrutura) pela Unidade de Auditoria Interna, mas também a permanente capacitação dos integrantes da AUDI.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

O portfólio estratégico é um conjunto estruturado de programas, projetos e ações que são reunidos e priorizados para “assegurar o alcance dos objetivos estabelecidos no mapa estratégico e para preencher as lacunas existentes entre o desempenho atual da unidade e o desejado”³⁰.

Nesse sentido, o PEAUD contempla as seguintes ações no seu portfólio estratégico:

³⁰ Manual de Auditoria do Poder Judiciário, p. 31.

Planilha 5 – Iniciativas Estratégicas da Unidade de Auditoria Interna

VISÃO		Ser reconhecida como unidade que agrega valor aos processos de trabalho e contribui para o alcance dos objetivos organizacionais, sendo referência em boas práticas de auditoria interna.				
Objetivos Estratégicos Atendidos	OE1, OE8	OE5	OE3, OE4, OE6	OE2, OE3, OE7	OE8, OE9	
Iniciativas Estratégicas	<p>a) Implementar o monitoramento a ser realizado por sistema informatizado de Auditoria Interna;</p> <p>b) Utilizar IA Generativa como ferramenta de auxílio ao aprimoramento de recomendações de Auditoria Interna.</p>	<p>a) Aprimorar continuamente o Programa de Qualidade e Melhoria de Auditoria;</p> <p>b) Elevar os resultados das avaliações de qualidade e melhoria em auditoria (monitoramento contínuo e avaliação periódica), notadamente aqueles identificados nos níveis <i>Introdutório, Emergente e Estabilizado</i>, respectivamente, nessa prioridade.</p>	<p>a) Aprimorar o planejamento anual, levando em consideração a abrangência e diversidade de áreas e processos críticos auditados.</p>	<p>a) Aprimorar o RAAI;</p> <p>b) Aprimorar o reporte com o Presidente do Tribunal;</p> <p>c) Utilizar dados objetivos durante os reportes administrativo e funcional.</p>	<p>a) Realizar diagnóstico atualizado do IA-CM (nível 2 – Infraestrutura);</p> <p>b) Incluir diagnóstico do IA-CM (nível 3 – Integrado) como diretriz no Plano de Auditoria de Longo Prazo 2026-2029;</p> <p>c) Incentivar a contínua capacitação dos auditores, inclusive na área de inovação.</p>	

Fonte: AUDI (2024)

INDICADORES ESTRATÉGICOS E DESDOBRAMENTOS

Os indicadores são instrumentos utilizados para medir se a estratégia definida pela AUDI está alcançando os resultados e o êxito desejado. Segundo o CNJ, “(...) proporcionam informações sobre o resultado da execução da estratégia, comunicando o alcance das metas e sinalizando a necessidade de ações corretivas sendo, portanto, um teste permanente de validade da estratégia.”³¹.

É fundamental que os indicadores sejam desdobrados em ações “(...) a fim de que os resultados obtidos em pequenas tarefas feitas diariamente sejam repercutidos no alcance das metas.”³².

OBJETIVO OE1

Necessário ressaltar que **OE1** (Promover a aderência às recomendações de Auditoria Interna) se encontra, em certa medida, contemplado no Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Paraná (ciclo 2021-2026), pela via do **Indicador 50 (Efetividade das recomendações das auditorias internas)**, relacionado ao Objetivo Estratégico nº 9 (Aperfeiçoamento da Gestão Administrativa e da Governança Judiciária), afastando-se a necessidade de indicador específico no PEAUD.

OBJETIVOS OE2 A OE9

Quanto aos objetivos **OE2** a **OE9**, foram instituídos e relacionados os seguintes indicadores, a fim de permitir o monitoramento e a avaliação da estratégia da AUDI:

³¹ Manual de Auditoria do Poder Judiciário, p. 31.

³² Manual de Auditoria do Poder Judiciário, p. 33.

OE5: Aprimorar a prestação de serviços de auditoria e consultoria

Indicador	Índice de Qualidade e Melhoria de Auditoria – Monitoramento contínuo
Objetivo Estratégico do TJPR	09 – Aperfeiçoamento da Gestão Administrativa e da Governança Judiciária
Descrição	Mede tanto o nível de satisfação das partes interessadas com os serviços prestados pela Unidade de Auditoria Interna (AUDI) quanto a eficácia das melhorias implementadas na prestação desses serviços. Este indicador é fundamental para garantir que a AUDI atenda de maneira proativa e contínua às necessidades e expectativas das partes interessadas, promovendo um ambiente de colaboração e comunicação eficaz, além de assegurar que os serviços prestados sejam precisos, relevantes e agreguem valor.
Como medir	$IQMC = RMC$ IQMC: Índice de Qualidade e Melhoria (monitoramento contínuo) RMC: Resultado do Monitoramento Contínuo
Polaridade	Quanto maior, melhor
Meta	>80
Linha de Base	(a)
Ano	2025
Meta anual	>80

(a) O Programa de Qualidade e Melhoria de Auditoria – PQ-AUD TJPR, na sua segunda versão, publicado em 2024 (SEI nº 0059507-78.2021.8.16.6000), contou com novos critérios de avaliação que impedem, neste ano, a formação de linha de base.

(b) As metas foram definidas adotando-se como referencial a Escala de Avaliação da Qualidade dos serviços de avaliação e consultoria prestados, prevista no PQ-AUD TJPR (versão 2.0).

Indicador	Índice de Qualidade e Melhoria de Auditoria – Avaliação Periódica
Objetivo Estratégico do TJPR	09 – Aperfeiçoamento da Gestão Administrativa e da Governança Judiciária
Descrição	Mede tanto o nível de satisfação das partes interessadas com os serviços prestados pela Unidade de Auditoria Interna (AUDI) quanto a eficácia das melhorias implementadas na prestação desses serviços. Este indicador é fundamental para garantir que a AUDI atenda de maneira proativa e contínua às necessidades e expectativas das partes interessadas, promovendo um ambiente de colaboração e comunicação eficaz, além de assegurar que os serviços prestados sejam precisos, relevantes e agreguem valor.
Como medir	$IQAP = RAP$ IQAP: Índice de Qualidade e Melhoria (Avaliação Periódica) RAP: Resultado da Avaliação Periódica
Polaridade	Quanto maior, melhor
Meta	>80
Linha de Base	(a)
Ano	2025
Meta anual	>80

(a) O Programa de Qualidade e Melhoria de Auditoria – PQ-AUD TJPR, na sua segunda versão, publicado em 2024 (SEI nº 0059507-78.2021.8.16.6000), contou com novos critérios de avaliação que impedem, neste ano, a formação de linha de base.

(b) As metas foram definidas adotando-se como referencial a Escala de Avaliação da Qualidade dos serviços de avaliação e consultoria prestados, prevista no PQ-AUD TJPR (versão 2.0).

OE3: Contribuir para o incremento da governança institucional

OE4: Expandir o alcance das auditorias

OE6: Aperfeiçoar o planejamento dos trabalhos baseado em riscos

Indicador	Nível de planejamento do PAA
Objetivo Estratégico do TJPR	09 – Aperfeiçoamento da Gestão Administrativa e da Governança Judiciária
Descrição	Mede a qualidade do planejamento anual, com base no atendimento dos requisitos a serem observados, além da abrangência e diversidade de áreas e processos críticos auditados. O objetivo é expandir o alcance das auditorias, incluindo novas áreas e processos de risco significativo, além de avaliar se o PAA contempla todo os requisitos necessários à sua elaboração.
Como medir	$NPAA = \frac{RPAA}{8} \times 100$ <p>NPAA: Nível de planejamento do PAA RPAA: Requisitos do PAA (A + B + C + D + E + F + G + H) A = 1, quando incluir diretrizes de auditoria constantes do PALP B = 1, quando houver estimativa de horas destinadas às ações de capacitação e participação em eventos que promovam o conhecimento necessário à execução do PAA C = 1, quando existir a descrição sumária de cada auditoria com indicação dos riscos, da relevância, do objetivo, dos resultados esperados, do escopo e do dimensionamento da equipe D = 1, quando incluir dentre os objetos de auditoria do PAA às áreas contábil, orçamentária, financeira, governança, tecnologia da informação, gestão de pessoas³³ ou finalística; E = 1, quando incluir o cronograma de cada auditoria a ser realizada durante o ano F = 1, quando incluir a quantidade de horas disponíveis para realização das consultorias de modo que não haja prejuízo às ações de avaliação G = 1, quando o PAC-Aud incluir ações de treinamento necessárias à execução do PAA H = 1, quando utilizar metodologia baseada em riscos</p>
Polaridade	Quanto maior, melhor
Meta	100%
Linha de Base	88%
Ano	2025
Meta anual	100%

³³ Parecer nº 2/2013-SCI/Presi/CNJ.

Indicador	Índice de execução do PAA
Objetivo Estratégico do TJPR	09 – Aperfeiçoamento da Gestão Administrativa e da Governança Judiciária
Descrição	Mede se a AUDI executou as auditorias, consultorias e monitoramentos (como atividade) programados para o exercício. O objetivo é verificar o nível de execução do planejamento anual.
Como medir	$NEPAA = \frac{NAE}{NAP} \times 100$ <p>NEPAA: Nível de execução do PAA NAE: Número de auditorias e consultorias executadas durante o exercício NAP: Número total de auditorias e consultorias programadas</p>
Polaridade	Quanto maior, melhor
Meta	> ou = 100%
Linha de Base	88% (a)
Ano	2025
Meta anual	> ou = 100%

(a) A linha de base foi fixada levando em consideração as auditorias, consultorias e monitoramentos (como atividade) programados e reportados ao E. Órgão Especial pelo Relatório Anual de Auditoria Interna – RAAI 2023.

OE2: Fortalecer a imagem institucional da Unidade de Auditoria Interna

OE3: Contribuir para o incremento da governança institucional

OE7: Aprimorar a comunicação interna e o reporte com as instâncias de governança

Indicador	Índice de qualidade e pontualidade do Relatório Anual de Auditoria Interna (RAAI)
Objetivo Estratégico do TJPR	09 – Aperfeiçoamento da Gestão Administrativa e da Governança Judiciária
Descrição	Mede a qualidade e pontualidade do reporte pela Unidade de Auditoria Interna (AUDI) às instâncias de governança do Tribunal. O objetivo é garantir que as informações comunicadas sejam precisas, relevantes e entregues de forma pontual, apoiando a tomada de decisões estratégicas e a governança eficaz. Isso inclui o incremento do relatório anual com a aplicação de melhorias, a garantia de entrega tempestiva e a promoção da transparência em relação aos resultados.
Como medir	$NRRAI = \frac{QRAAI}{4} \times 100$ <p>NRAAI: Nível de qualidade e pontualidade do RAAI QRAAI: (A + B + C + D) A = 1, quando tempestivo B = 1, quando incluir sumário executivo C = 1, quando publicado na página do Tribunal de Justiça D = 1, quando a aprovação for divulgada por meio de notícia no portal do Tribunal de Justiça</p>
Polaridade	Quanto maior, melhor
Meta	100%
Linha de Base	50% (a)
Ano	2025

Meta anual	100%
-------------------	------

(a) A linha de base foi fixada levando em consideração o Relatório Anual de Auditoria Interna – RAAI 2023.

OE8: Promover a inovação

OE9: Fortalecer o desenvolvimento e a melhoria contínua

Indicador	Índice de cumprimento de planos de ação do IA-CM
Objetivo Estratégico do TJPR	09 – Aperfeiçoamento da Gestão Administrativa e da Governança Judiciária
Descrição	Mede o alcance do nível 2 do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM), garantindo que a função de auditoria interna esteja formalmente estruturada e que os processos e práticas estejam documentados e padronizados. Isso inclui a implementação de políticas e procedimentos consistentes, a capacitação contínua dos auditores internos, e a adoção de ferramentas e tecnologias que suportem a execução eficiente e eficaz das auditorias.
Como medir	$IACM = CPA$ <p>IACM: Índice de cumprimento de planos de ação do IA-CM (Nível 2 - Infraestrutura) CPA: Percentual de cumprimento de planos de ação incluído em relatórios de autoavaliação</p>
Polaridade	Quanto maior, melhor
Meta	100% (Institucionalizado e existente)
Linha de Base	60% (Institucionalizado) e 68,6% (Existente) (a)
Ano	2025
Meta anual	75% (Institucionalizado e Existente)

(a) A linha de base foi fixada levando em consideração os dados extraídos do Relatório – Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM), Autoavaliação, Nível 2, 2023.

Indicador	Índice de capacitação de servidores
Objetivo Estratégico do TJPR	09 – Aperfeiçoamento da Gestão Administrativa e da Governança Judiciária
Descrição	Mede o nível de capacitação dos servidores da AUDI anualmente.
Como medir	$INDM = \frac{MMIN}{MINH}$ $INDAUD = \frac{HCAP}{INDM}$ <p>Se $INDAUD < 1$, $INDAUD = 0$ SE $INDAUD > INDM$, $INDAUD = INDM$</p> $INDCAP = MÉDIA(INDAUD)$ <p>MINH = número mínimo legal de horas de capacitação ao ano MMIN = meta mínima estabelecida de capacitação no ano</p>

	HCAP = horas de capacitação de cada auditor no ano INDM - razão entre a meta estabelecida para o ano e o mínimo legal INDAUD - índice individual de capacitação de cada auditor INDCAP - índice anual de capacitação: média aritmética dos índices individuais dos auditores
Polaridade	Quanto maior, melhor
Meta	INDCAP = 2 (80 horas)
Linha de Base	INDCAP = 1 (40 horas)
Ano	2025
Meta Anual	INDCAP = 2 (80 horas)*

* Art. 27, § 4º, da Resolução TJPR nº 274/2020, com redação dada pela Resolução TJPR nº 450/2024.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste documento, foram apresentados os fatores críticos de sucesso, objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e as diretrizes que norteiam as ações da AUDI, sempre alinhadas com as melhores práticas internacionais de auditoria e com o compromisso de agregar valor à organização.

A busca contínua pela excelência e melhoria dos processos de auditoria interna é fundamental para garantir a eficácia e a eficiência das operações do Poder Judiciário. A implementação de tecnologias emergentes, como a inteligência artificial, e a contínua capacitação dos auditores e auditoras são pilares que permitem a dinâmica evolutiva da AUDI.

Por fim, a AUDI reafirma seu compromisso com os valores que permeiam as suas ações e que são indispensáveis para a construção de uma instituição mais justa e eficiente.

Curitiba (PR), 13 de dezembro de 2024.

UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA

AUDI

REFERÊNCIAS

BRASIL, Conselho Nacional de Justiça – CNJ, **Manual de Auditoria do Poder Judiciário**. Disponível em: [manual-de-auditoria-pjr-23-05-24-1.pdf \(cnj.jus.br\)](#)

BRASIL, Conselho Nacional de Justiça – CNJ, **Resolução nº 309/2020, Aprova as Diretrizes Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Judiciário – DIRAUD-Jud e dá outras providências**. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3289>

BRASIL, Conselho Nacional de Justiça – CNJ, **Resolução nº 422/2021, Altera a Resolução CNJ nº 308/2020, que organiza as atividades de auditoria interna do Poder Judiciário, sob a forma de sistema, e cria a Comissão Permanente de Auditoria, bem como a Resolução CNJ nº 309/2020, que aprova as Diretrizes Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Judiciário – DIRAUD-Jud e dá outras providências**. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4132>

ENAP – Fundação Escola de Administração Pública, **Planejamento Estratégico para Organizações Públicas**. Brasília: ENAP, 2022.

IIA - The Institute of Internal Auditors, **IPPF – Guia Prático. Desenvolvendo o Plano Estratégico de Auditoria Interna**. Disponível em: <file:///C:/Users/mcse/Downloads/Guia%20-%20Plano%20Estrategico%20da%20Auditoria%20Interna%20-%20IIA.pdf>

IIA - The Institute of Internal Auditors, **Modelo das Três Linhas do IIA 2020 – Uma atualização das Três Linhas de Defesa**. Disponível em: [20200758glob-th-editorHTML-00000013-20082020141130.pdf \(iiabrasil.org.br\)](20200758glob-th-editorHTML-00000013-20082020141130.pdf (iiabrasil.org.br))

IIA - The Institute of Internal Auditors, **Normas de Atributos 1100 – Independência e objetividade**. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/ippf/normas-de-atributos>

IIA - The Institute of Internal Auditors, **Normas de Atributos 1110 – Independência organizacional**. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/ippf/normas-de-atributos>

IIA - The Institute of Internal Auditors, **Normas de Atributos 1210 – Proficiência**. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/ippf/normas-de-atributos>

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, **Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública**. Disponível em: [google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiBitnOkKqIAxXKq5UCHUAbNNsQFnoECBMQAQ&url=https%3A%2F%2Flegalinstruments.oecd.org%2Fapi%2Fdownload%2F%3Furi%3D%2Fpublic%2F20291746-f543-4a91-ab63-d7cfbe180a06.pdf&usg=AOvVaw3enf92f5Cjt1Vkv80DaEXl&opi=89978449](https://www.oecd.org/dataoecd/17/43/491ab63d7cfbe180a06.pdf&usq=AOvVaw3enf92f5Cjt1Vkv80DaEXl&opi=89978449)

PACTO GLOBAL – Rede Brasil, **ODS e Agenda 2030**. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/ods-e-agenda-2030/#>

PARANÁ, Governo do Estado do Paraná, **Lei nº 21.811/2023**. Disponível em: http://portal.assembleia.pr.leg.br/modules/mod_legislativo_arquivo/mod_legislativo_arquivo.php?leiCod=61222&tipo=L&tplei=0

PARANÁ, Tribunal de Justiça do Estado do Paraná - TJPR, **Decreto Judiciário TJPR nº 110/2021. Código de Ética da unidade de auditoria interna do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná**. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/legislacao-atos-normativos/-/atos/documento/4624160>

PARANÁ, Tribunal de Justiça do Estado do Paraná - TJPR, **Decreto Judiciário TJPR nº 476/2023. Dispõe sobre a elaboração e monitoramento dos Planos de Gestão Setoriais**. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/legislacao-atos-normativos/-/atos/documento/4624160>

PARANÁ, Tribunal de Justiça do Estado do Paraná - TJPR, **Decreto Judiciário TJPR nº 592/2024**. Disponível em: https://www.tjpr.jus.br/regulamento-do-tribunal-de-justica?p_p_id=com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_dM9E1MlxPS44&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&a_page_anchor=105613644

PARANÁ, Tribunal de Justiça do Estado do Paraná – TJPR, **Planejamento Estratégico do Poder Judiciário – Ciclo 2021-2026**. Disponível em: <fb01a8a5-04a9-152e-7d23-65564ecb8064> (tjpr.jus.br)

PARANÁ, Tribunal de Justiça do Estado do Paraná – TJPR, **Programa de Qualidade e Melhoria de Auditoria – PQ-AUD TJPR – Versão 2.0**. Disponível em: programa_de_qualidade_auditoria_interna-pdf (tjpr.jus.br)

PARANÁ, Tribunal de Justiça do Estado do Paraná – TJPR, **Relatório de Qualidade e Melhoria de Auditoria – 1º Ciclo de Avaliação Interna**. Disponível em: https://sei.tjpr.jus.br/sei/controlador.php?acao=procedimento_trabalhar&acao_origem=acompanhamento_listar&acao_retorno=acompanhamento_listar&id_procedimento=11015123&infra_sistema=100000100&infra_unidade_atual=21843&infra_hash=6c9ea6510f2d09da2af89e60909f6201a0d0b639539c1eb92dba8efb9bb8310a

PARANÁ, Tribunal de Justiça do Estado do Paraná – TJPR, **Relatório – Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM) – Autoavaliação – Nível 2 – 2023**. Disponível em: https://www.tjpr.jus.br/documents/d/nucleo-de-controle-interno/relatorio_ia_cm___diagnostico_2023_v5-pdf



TJPR

TRIBUNAL DE JUSTIÇA
DO ESTADO DO PARANÁ