

# Plano de Negócios da Diretoria de Auditoria Interna



## 2025-2029

## CONTEÚDO

- Metodologia
- Estrutura da unidade
- Identidade estratégica
- Análise de cenários (Matriz SWOT)
- Mapa estratégico
- Objetivos e iniciativas
- Desdobramentos das iniciativas

## APRESENTAÇÃO

O Plano de Negócios é a estratégia da Diretoria de Auditoria Interna (DAI) do Poder Judiciário do Maranhão. Alinhada aos objetivos do órgão e às expectativas das partes interessadas, tem por finalidade direcionar e melhorar a atuação da função de auditoria interna para apoiar o sucesso da organização.

A elaboração do planejamento estratégico requer a compreensão da autoridade, papel e responsabilidades da função de auditoria interna. E também dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controle da organização.

A atuação eficaz da auditoria interna pressupõe recursos e posicionamento adequados, com a criação e implementação de metodologias para orientar no desenvolvimento de seu planejamento anual.

---

# METODOLOGIA

Apresentamos o passo a passo da definição dos objetivos estratégicos e iniciativas que compõe o Plano de Negócios da Diretoria de Auditoria Interna.

O Plano foi construído com base nos seguintes documentos: a) Guia Prático do IIA - Desenvolvendo o Plano Estratégico de Auditoria Interna (2012); b) Manual de Auditoria do Poder Judiciário (2023); e c) Normas Globais de Auditoria Interna (2024).

As principais fases de definição da estratégia foram: 1) Identidade estratégica, com a declaração da missão, visão, valores e negócio; 2) Formulação da estratégia, com a realização do diagnóstico da unidade, análise de cenários e construção do mapa estratégico; 3) Iniciativas estratégicas de auditoria; 4) Indicadores; 5) Desdobramentos das iniciativas.

Tivemos alguns encontros com toda a equipe da unidade: a) seminário on-line sobre a importância da estratégia de auditoria interna, como desenvolvê-la, a necessidade de entender o negócio do TJMA e apresentação do nível de capacidade da Diretoria de Auditoria Interna, conforme o Modelo IA-CM; b) workshop para definição da identidade estratégica, realizado na sala do TOADAlab, laboratório de Inovação do Poder Judiciário do Maranhão; c) reunião on-line para apresentação do diagnóstico da unidade e realização da análise SWOT, com identificação das forças (strengths), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats).

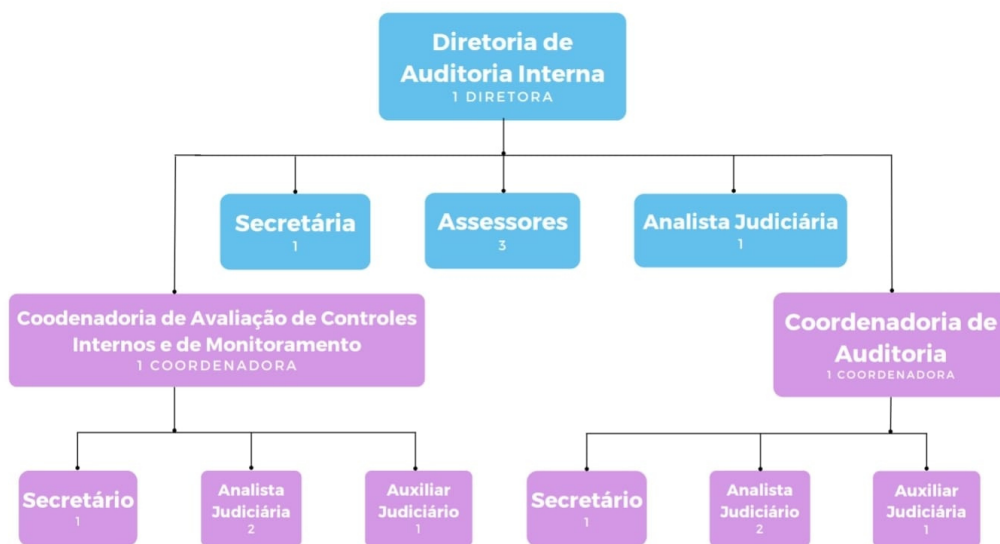
O Mapa Estratégico foi construído, com a definição dos objetivos de acordo com as seguintes perspectivas: resultados, processos internos, pessoas e recursos.

As iniciativas estratégicas foram levantadas a partir da aplicação da Matriz TOWS, que realiza o cruzamento dos dados obtidos na matriz SWOT. O objetivo da Matriz TOWS, também conhecida como SWOT cruzada, é potencializar as forças, maximizar as oportunidades, mitigar ou neutralizar as ameaças e corrigir as fraquezas, auxiliando na elaboração do plano de ação.

Por fim, as iniciativas foram associadas aos objetivos, com indicadores específicos que permitem sua medição e verificação do cumprimento dos objetivos.

# ESTRUTURA DA UNIDADE

## ORGANOGRAMA DA DIRETORIA DE AUDITORIA INTERNA



A Diretoria de Auditoria Interna é composta de duas Coordenadorias: de Auditoria e de Avaliação de Controles Internos e de Monitoramento. Possui uma equipe de 16 (dezesseis) servidores.

# IDENTIDADE ESTRATÉGICA

## MISSÃO

Auxiliar a organização na melhoria dos processos de governança, gestão de riscos, controles internos e *compliance* por meio de serviços independentes de avaliação e consultoria, visando o alcance dos objetivos institucionais.

## VISÃO

Ser reconhecida dentro da organização, nos próximos cinco anos, como uma função de auditoria interna que adota as melhores práticas, atua com inovação e excelência nos serviços para criar, proteger e sustentar valor.

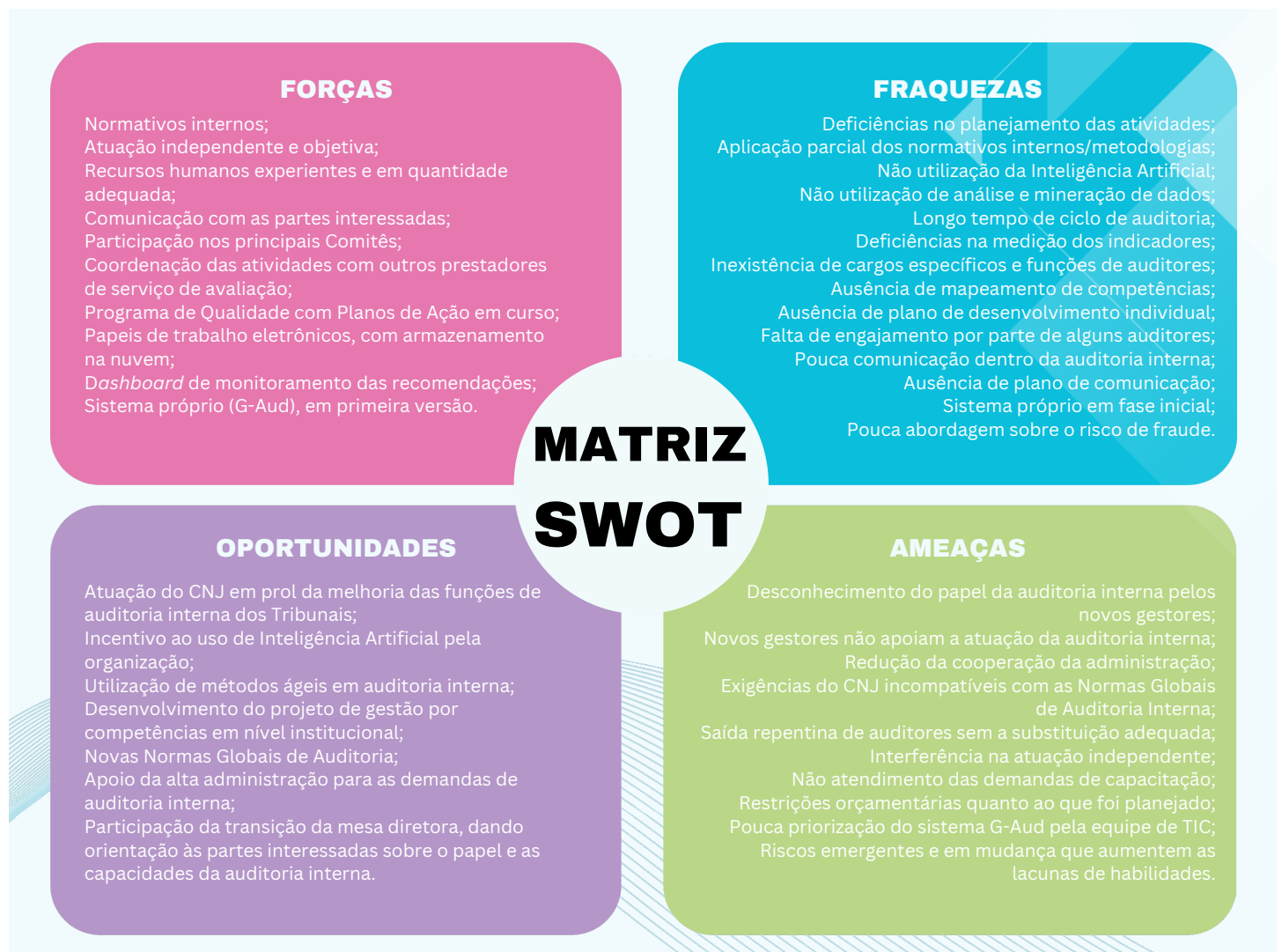
## VALORES

Ética - Colaboração - Efetividade - Clareza - Objetividade - Independência - Inovação - Melhoria Contínua

# ANÁLISE DE CENÁRIOS

Na análise de cenários foi utilizada a técnica da análise SWOT, que identifica os principais fatores internos e externos para atingir a estratégia.

Os fatores internos são as forças e as fraquezas da função de auditoria interna; já os fatores externos dizem respeito às oportunidades e às ameaças externas à função de auditoria interna e à organização. A Matriz SWOT da Diretoria de Auditoria Interna está disposta a seguir:



# MAPA ESTRATÉGICO

**Missão:** Auxiliar a organização na melhoria dos processos de governança, gestão de riscos, controles internos e compliance por meio de serviços independentes de avaliação e consultoria, visando o alcance dos objetivos institucionais.



**Visão:** Ser reconhecida dentro da organização, nos próximos cinco anos, como uma função de auditoria interna que adota as melhores práticas, atua com inovação e excelência nos serviços para criar, proteger e sustentar valor.

**Valores:** Ética; Colaboração; Efetividade; Clareza; Objetividade; Independência; Inovação; Melhoria Contínua.



## Resultados

1. Promover a qualidade e a efetividade da função de auditoria interna
2. Contribuir para o fortalecimento da governança, gestão de riscos e controles internos da organização



## Processos internos

3. Aprimorar os serviços de avaliação em todas as etapas do ciclo de auditoria
4. Promover mais serviços de consultoria
5. Aprimorar a comunicação com as partes interessadas



## Pessoas e recursos

6. Desenvolver as competências dos auditores internos

## OBJETIVOS E INICIATIVAS

Após a análise de cenários e a construção do Mapa Estratégico da Diretoria de Auditoria Interna, este tópico apresenta os objetivos estratégicos e as iniciativas que nortearão a atuação da unidade durante o período de 2025-2029.

Para alcançar cada objetivo estratégico, foram definidas iniciativas específicas, cuidadosamente elaboradas a partir da Matriz TOWS, visando potencializar as forças, maximizar as oportunidades, mitigar as ameaças e corrigir as fraquezas identificadas na análise SWOT.

## OBJETIVOS

## INICIATIVAS

1 - Promover a qualidade e a efetividade da função de auditoria interna

Aumentar o nível de capacidade da Diretoria de Auditoria Interna.

Cumprir o Plano Anual de Auditoria Interna.

Avaliar o grau de cumprimento das recomendações de auditoria pelas unidades auditadas.

Instituir selo de reconhecimento das unidades que cumprem as recomendações de auditoria.

2 - Contribuir para o fortalecimento da governança, gestão de riscos e controles internos da organização

Realizar consultoria para a melhoria dos processos de governança, gestão de riscos e controles internos.

Desenvolver e implementar Projeto para a melhoria dos processos de governança, gestão de riscos e controles internos.

3 - Aprimorar os serviços de avaliação em todas as etapas do ciclo de auditoria

Aprimorar as funcionalidades do sistema G-Aud, com o desenvolvimento da etapa de monitoramento das recomendações (KPA 2.5) e da avaliação da qualidade (KPA 3.7).

Utilizar inteligência artificial na auditoria interna.

Utilizar técnicas de análise e mineração de dados para auditoria interna.

Utilizar métodos ágeis para auditoria interna. Reduzir a duração dos ciclos das avaliações.

Aprimorar o reporte dos resultados de acordo com o destinatário

4 - Promover mais serviços de consultoria

Realizar mais de uma consultoria por ano

5 - Aprimorar a comunicação com as partes interessadas

Desenvolver e implementar o Plano de Comunicação da auditoria interna

Dar conhecimento do papel da auditoria interna aos novos gestores

Elaborar política de recursos humanos de

## *6 - Desenvolver as competências dos auditores internos*

*auditoria interna, com previsão de mapeamento e desenvolvimento das competências individuais.*

*Incentivar os auditores internos à realização de treinamentos que totalizem o mínimo de 40 (quarenta) horas anuais.*

*Treinar os auditores internos em serviço de avaliação.*

*Treinar os auditores internos em serviço de consultoria.*

*Treinar os auditores internos para a identificação de risco de fraude.*

---

# DESDOBRAMENTOS DAS INICIATIVAS

Os desdobramentos das iniciativas visam aprofundar o Plano de Negócios, traduzindo as iniciativas em ações concretas e mensuráveis, com indicadores específicos e metas anuais.

A estrutura dos desdobramentos das iniciativas será apresentada por meio de um quadro detalhado, organizado conforme as perspectivas do Mapa Estratégico: 1) Resultados; 2) Processos Internos; 3) Pessoas e Recursos.

Para cada objetivo estratégico, a tabela a seguir especifica a iniciativa, o indicador de desempenho, a descrição do indicador, a fórmula de cálculo e as ações para alcançar as metas anuais. Essa estrutura permitirá o acompanhamento e a avaliação do progresso do plano ao longo dos anos, garantindo a efetividade das ações e a concretização dos objetivos estratégicos da Diretoria de Auditoria Interna.

## DESDOBRAMENTO DAS INICIATIVAS:

| Perspectiva: RESULTADOS  |  |  |   |   |   |       |      |      |      |      |
|--|--|--|---|---|---|-------|------|------|------|------|
| Objetivo estratégico   | Iniciativa   | Indicador  | Descrição do indicador  | Forma de cálculo  | Ações   | Metas |      |      |      |      |
|  |  |  |   |   |   | 2025  | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| 1. Promover a qualidade e a efetividade da função de auditoria interna | 1.1 Aumentar o nível de capacidade da Diretoria de Auditoria Interna | Índice de evolução da capacidade da Diretoria de Auditoria Interna | Mede a evolução da maturidade da Diretoria de Auditoria Interna por meio da quantidade de KPA's (processos-chave da área) institucionalizados | (Total de KPA's institucionalizados / Total de KPA's programados) x 100 | <p>Institucionalizar:</p> <p><b>KPA 2.3</b> - Desenvolvimento Profissional Individual</p> <p><b>KPA 2.6</b> - Plano de Negócios da AI</p> <p><b>KPA 2.9</b> - Relacionamentos de Reporte Estabelecidos</p> <p>Ano: <b>2025</b></p> <hr/> <p>Institucionalizar:</p> <p><b>KPA 2.1</b> - Auditoria de conformidade (auditoria baseada em risco)</p> <p><b>KPA 2.4</b> - Plano de Auditoria Baseado nas Prioridades da Gestão/Stakeholders</p> <p><b>KPA 2.10</b> - Pleno Acesso às Informações, Ativos e Pessoas da Organização</p> | 20%   | 40%  | 60%  | 80%  | 100% |



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | <p>Ano: <b>2026</b></p> <p>Institucionalizar:<br/> <b>KPA 2.7</b> - Orçamento Operacional da AI<br/> <b>KPA 2.8</b> - Gerenciamento Dentro da Atividade de AI (comunicação dentro da atividade de AI)<br/> <b>KPA 3.7</b> - Framework de Gestão da Qualidade (sistemas e processos para acompanhar as recomendações da avaliação da qualidade)</p> <p>Ano: <b>2027</b></p> <p>Institucionalizar:<br/> <b>KPA 3.4</b> - Equipe profissionalmente qualificada (framework de competências)<br/> <b>KPA 3.6</b> - Planos de Auditoria Baseados em Risco</p> <p>Ano: <b>2028</b></p> <p>Institucionalizar:<br/> <b>KPA 3.5</b> - Consolidação e Competência da Equipe (política de auditoria na</p> |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

|  |   |  |  |  |   |      |      |      |      |      |
|--|---|--|--|--|---|------|------|------|------|------|
|  |   |  |  |  | <p>área de RH, gestão por competências)</p> <p><b>KPA 3.11</b> - Componente Integrante da Equipe de Gerenciamento</p> <p>Ano: <b>2029</b></p> |      |      |      |      |      |
|  | 1.2 Cumprir o Plano Anual de Auditoria Interna  | Índice de cumprimento do Plano Anual de Auditoria Interna - PAAI | Mede a realização das atividades programadas no PAAI   | (Quantidade de atividades realizadas / Quantidade de atividades programadas) x 100                                   | Realizar as atividades do PAAI  | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
|  | 1.3 Avaliar o grau de cumprimento das recomendações de auditoria pelas unidades auditadas | IAC-g - Índice de Alcance de Conformidade geral                  | Mede o grau de conformidade das unidades auditadas às recomendações emitidas pela Diretoria de Auditoria Interna | (Quantidade de recomendações implantadas nos dois anos de monitoramento / quantidade de recomendações aceitas) x 100 | Aumentar o cumprimento das recomendações de auditoria   | 70%  | 75%  | 80%  | 85%  | 90%  |

|   |   |  |   |   |                                   |      |      |     |     |      |
|---|---|--|---|---|-----------------------------------|------|------|-----|-----|------|
|   | 1.4 Instituir selo de reconhecimento das unidades que cumprem as recomendações de auditoria                               | Índice de cumprimento do Plano de Ação para a instituição do selo  | Mede o grau de cumprimento das tarefas previstas no Plano de Ação | (Quantidade e de tarefas cumpridas / Quantidade de tarefas previstas) x 100 | Instituir selo de reconhecimento  | 50%  | 100% | --- | --- | ---  |
| 2. Contribuir para o fortalecimento da governança, gestão de riscos e controles internos da organização | 2.1 Realizar consultoria para a melhoria dos processos de governança, gestão de riscos e controles internos               | Índice de cumprimento das etapas da consultoria  | Mede o grau de cumprimento das etapas da consultoria              | (Quantidade e de etapas realizadas / Quantidade de etapas planejadas) x 100 | Planejar e realizar a consultoria | 100% | ---  | --- | --- | ---  |
|   | 2.2 Desenvolver e implementar Projeto para a melhoria dos processos de governança, gestão de riscos e controles internos. | Índice de cumprimento do Projeto para melhoria da governança, gestão de riscos e controles internos da organização | Mede o grau de cumprimento das etapas previstas no Projeto        | (Quantidade e de etapas realizadas / Quantidade de etapas planejadas) x 100 | Desenvolver e implementar Projeto | ---  | 25%  | 50% | 75% | 100% |

| <b>Perspectiva: PROCESSOS INTERNOS</b>   |   |   |  |   |   |              |      |      |      |      |
|--|---|---|--|---|---|--------------|------|------|------|------|
| <b>Objetivo estratégico</b>  | <b>Iniciativa</b>   | <b>Indicador</b>  | <b>Descrição do indicador</b>                          | <b>Forma de cálculo</b>   | <b>Ações</b>  | <b>Metas</b> |      |      |      |      |
|  |   |   |  |   |   | 2025         | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| 3. Aprimorar os serviços de avaliação em todas as etapas do ciclo de auditoria | 3.1 Aprimorar as funcionalidades do sistema G-Aud, com o desenvolvimento da etapa de monitoramento das recomendações (KPA 2.5) e da avaliação da qualidade (KPA 3.7). | Índice de cumprimento do Plano de Ação para aprimorar o G-Aud | Mede o grau de cumprimento das etapas do Plano de Ação | (Quantidade e de etapas realizadas / Quantidade de etapas planejadas) x 100 | Desenvolver e implementar plano de ação da iniciativa 3.1 | 50%          | 100% | ---  | ---  | ---  |
|  | 3.2 Utilizar inteligência artificial na auditoria interna   | Índice de cumprimento do Plano de Ação para uso de IA         | Mede o grau de cumprimento das etapas do Plano de Ação | (Quantidade e de etapas realizadas / Quantidade de etapas planejadas) x 100 | Desenvolver e implementar plano de ação da iniciativa 3.2 | 0%           | 50%  | 100% | ---  | ---  |
|  | 3.3 Utilizar técnicas de análise e mineração de dados para auditoria  | Índice de cumprimento do Plano de Ação para uso de análise    | Mede o grau de cumprimento das etapas do Plano de Ação | (Quantidade e de etapas cumpridas / Quantidade de etapas previstas) x       | Desenvolver e implementar plano de ação da iniciativa 3.3 | 20%          | 40%  | 60%  | 80%  | 100% |

|  |  |  |   |  |  |            |             |             |            |             |  |
|--|--|--|---|--|--|------------|-------------|-------------|------------|-------------|--|
|  | <i>interna</i>   | <i>e mineração de dados</i>  |   | 100  |  |            |             |             |            |             |  |
|  | <i>3.4 Utilizar métodos ágeis para auditoria interna</i>                   | <i>Índice de cumprimento do Plano de Ação para uso de métodos ágeis</i>                        | <i>Mede o grau de cumprimento das etapas do Plano de Ação</i> | <i>(Quantidade e de etapas cumpridas / Quantidade de etapas previstas) x 100</i> | <i>Desenvolver e implementar plano de ação da iniciativa 3.4</i> | <i>0%</i>  | <i>25%</i>  | <i>50%</i>  | <i>75%</i> | <i>100%</i> |  |
|  | <i>3.5 Reduzir a duração dos ciclos das avaliações</i>                     | <i>Índice de cumprimento do Plano de Ação para reduzir a duração dos ciclos das avaliações</i> | <i>Mede o grau de cumprimento das etapas do Plano de Ação</i> | <i>(Quantidade e de etapas cumpridas / Quantidade de etapas previstas) x 100</i> | <i>Desenvolver e implementar plano de ação da iniciativa 3.5</i> | <i>0%</i>  | <i>50%</i>  | <i>100%</i> | <i>---</i> | <i>---</i>  |  |
|  | <i>3.6 Aprimorar o reporte dos resultados de acordo com o destinatário</i> | <i>Índice de cumprimento do Plano de Ação para aprimorar o reporte dos resultados</i>          | <i>Mede o grau de cumprimento das etapas do Plano de Ação</i> | <i>(Quantidade e de etapas cumpridas / Quantidade de etapas previstas) x 100</i> | <i>Desenvolver e implementar plano de ação da iniciativa 3.6</i> | <i>50%</i> | <i>100%</i> | <i>---</i>  | <i>---</i> | <i>---</i>  |  |

|   |   |   |  |   |   |     |     |      |     |     |
|---|---|---|--|---|---|-----|-----|------|-----|-----|
| 4. Promover mais serviços de consultoria              | 4.1 Realizar mais de uma consultoria por ano                              | Índice de realização de consultorias                                | Mede a quantidade de consultorias realizadas em cada ano | Somatório das consultorias realizadas no ano                              | Realizar consultoria para aprimorar os processos de governança, gestão de riscos e controles;                                   | 3   | --- | ---  | --- | --- |
|   |   |   |  |   | Realizar consultoria para assessorar na elaboração do planejamento estratégico e mapeamento dos processos de trabalho da COGEX; |     |     |      |     |     |
|   |   |   |  |   | Realizar consultoria para aprimorar o processo de avaliação de desempenho dos servidores.                                       |     |     |      |     |     |
|   |   |   |  |   | Realizar consultorias conforme a necessidade da organização   | --- | 2   | 2    | 2   | 2   |
| 5. Aprimorar a comunicação com as partes interessadas | 5.1 Desenvolver e implementar o Plano de Comunicação da auditoria interna | Índice de cumprimento do Plano de Ação para desenvolver e implement | Mede o grau de cumprimento das etapas do Plano de Ação   | (Quantidade e de etapas cumpridas / Quantidade de etapas previstas) x 100 | Desenvolver e implementar plano de ação da iniciativa 5.1   | --- | 50% | 100% | --- | --- |

|   |  | ar o Plano de Comunicaçã  |  |   |   |       |      |      |      |      |
|---|--|---|--|---|---|-------|------|------|------|------|
|   | 5.2 Dar conhecimento do papel da auditoria interna aos novos gestores  | Índice de cumprimento do Plano de Ação para dar conhecimento do papel da auditoria interna aos novos gestores | Mede o grau de cumprimento das etapas do Plano de Ação | (Quantidade e de etapas cumpridas / Quantidade de etapas previstas) x 100 | Desenvolver e implementar plano de ação da iniciativa 5.2 | ---   | 100% | ---  | 100% | ---  |
| <b>Perspectiva: PESSOAS E RECURSOS</b>                |  |   |  |   |   |       |      |      |      |      |
| Objetivo estratégico                                  | Iniciativa   | Indicador   | Descrição do indicador                                 | Forma de cálculo  | Ações   | Metas |      |      |      |      |
|   |  |   |  |   |   | 2025  | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| 6. Desenvolver as competências dos auditores internos | 6.1 Elaborar política de recursos humanos de auditoria interna, com previsão de mapeamento e desenvolvimento das | Índice de cumprimento do Plano de Ação para desenvolver política de recursos humanos de                       | Mede o grau de cumprimento das etapas do Plano de Ação | (Quantidade e de etapas cumpridas / Quantidade de etapas previstas) x 100 | Elaborar e implementar plano de ação da iniciativa 6.1    | ---   | 50%  | 100% | ---  | ---  |

|  |  |   |  |   |  |             |             |             |             |             |
|--|--|---|--|---|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|  | <i>competências individuais</i>  | <i>auditoria interna.</i>                         |  |   |  |             |             |             |             |             |
|  | <i>6.2 Incentivar os auditores internos à realização de treinamentos que totalizem o mínimo de 40 (quarenta) horas anuais.</i> | <i>Índice de horas de treinamento por auditor</i> | <i>Mede o cumprimento do mínimo de 40 horas de capacitação por servidor</i>                      | <i>(Quantidade e de horas de treinamento cumpridas por auditor no ano / 40 horas) x 100</i> | <i>Realizar treinamentos que totalizem o mínimo de 40 (quarenta) horas anuais por auditor interno.</i> | <i>100%</i> | <i>100%</i> | <i>100%</i> | <i>100%</i> | <i>100%</i> |
|  | <i>6.3 Treinar os auditores internos em serviço de avaliação</i>   | <i>Índice de treinamento em avaliação</i>         | <i>Mede o percentual de servidores treinados em serviço de avaliação nos últimos dois anos</i>   | <i>(Quantidade e de servidores treinados em avaliação / Quantidade de servidores) x 100</i> | <i>Participar de treinamento em avaliação (auditoria)</i>  | <i>50%</i>  | <i>50%</i>  | <i>50%</i>  | <i>50%</i>  | <i>50%</i>  |
|  | <i>6.4 Treinar os auditores internos em serviço de consultoria</i>   | <i>Índice de treinamento em consultoria</i>       | <i>Mede o percentual de servidores treinados em serviço de consultoria nos últimos dois anos</i> | <i>(Quantidade e de servidores treinados em consultoria / Quantidade de servidores) x</i>   | <i>Participar de treinamento em consultoria</i>  | <i>25%</i>  | <i>25%</i>  | <i>25%</i>  | <i>25%</i>  | <i>25%</i>  |



|  |   |                                 |   |   |  |     |     |     |     |     |
|--|---|---------------------------------|---|---|--|-----|-----|-----|-----|-----|
|  |   |                                 |   | 100   |  |     |     |     |     |     |
|  | 6.5 Treinar os auditores internos para a identificação de risco de fraude | Índice de treinamento em fraude | Mede o percentual de servidores treinados em fraude nos últimos dois anos | (Quantidade de servidores treinados em fraude / Quantidade de servidores) x 100 | Participar de treinamento sobre fraude | 25% | 25% | 25% | 25% | 25% |

---

# CONCLUSÃO

O Plano de Negócios da Diretoria de Auditoria Interna, alinhado aos objetivos do Poder Judiciário do Maranhão e às expectativas das partes interessadas, está compatível e colabora com o Programa de Avaliação e Melhoria da Qualidade da unidade. As avaliações internas e externas do Programa resultam na elaboração de Planos de Ação da qualidade, a partir das oportunidades de melhoria identificadas.

Uma das avaliações internas é a autoavaliação periódica, que adota o Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM). A cada nível atingido, que requer o cumprimento de KPA's (processos-chave da área) específicos, a função de auditoria interna demonstra mais maturidade. É isso que as auditorias internas do mundo todo perseguem e a Diretoria de Auditoria Interna do PJMA não poderia ficar de fora.

## ELABORAÇÃO E REVISÃO

Período: dez/2024

### **Elaboradores:**

*Daniela Oliveira de Araujo Vieira -*

*Matrícula 114090*

*Leandro Barbosa Amorim - Matrícula*

*158725*

### **Revisoras:**

*Jurema Mamede de Paiva Santos -*

*Matrícula 107318*

*Anna Grace de Oliveira Cardoso -*

*Matrícula 99499*