



Podcast SAU Informa (2ª edição)

Um bate-papo descontraído sobre as notícias do SAU Informa - criado por inteligência artificial



SETEMBRO AMARELO
Se precisar,
peça ajuda



TRE-RJ inicia a elaboração do plano estratégico para 2027-2032

A estratégia é um dos mecanismos da função direcionadora da governança organizacional e importante balizador para a atuação da Auditoria Interna

Governança nas organizações públicas foi o tema de abertura do SAU Informa em sua edição 29, de novembro de 2024.

Agora, na oportunidade em que o TRE-RJ inicia a elaboração de seu plano estratégico a vigor no sexênio 2027-2032, é crucial reconhecer a *Estratégia* como um dos mecanismos nos quais se agrupam práticas relevantes de governança, ao lado dos mecanismos de *Liderança* e de *Controle*.

De modo geral, por meio dessas práticas são implementadas as atividades básicas de governança, que são: *Avaliar* (as demandas das partes interessadas e estabelecer prioridades), *Direcionar* (a capacidade de realização da organização para a efetiva resolução das prioridades) e *Monitorar* (a atuação da gestão para garantir que as direções estabelecidas sejam cumpridas e que os ajustes sejam realizados a tempo de evitar que os riscos impeçam ou prejudiquem a consecução dos objetivos).

A figura a seguir esquematiza os mecanismos e práticas comuns por meio dos quais a governança exerce suas atividades básicas, a fim de aperfeiçoar continuamente sua capacidade de mitigar os riscos que poderiam impedir ou atrapalhar o alcance dos resultados esperados pela sociedade:



Governança não se confunde com gestão. Enquanto a governança é a função direcionadora, a gestão é a função realizadora. A figura a seguir representa essas distinções de modo resumido.



Assim, por sua vez, as atividades básicas de gestão são: *Planejar* (a forma mais adequada para alcançar as diretrizes e objetivos estabelecidos); *Executar* (o plano e gerar resultados de políticas e serviços); e *Controlar* (os indicadores de eficácia e de eficiência e os riscos de não cumprir as metas).

Planejamento Estratégico



Nesta 37ª edição, o SAU Informa revive o tema, quando todo o Tribunal se mobiliza com as instâncias superiores de governança para que estabeleçam a nova estratégia da organização.

Veja a seguir como a liderança pode realizar as atividades básicas de governança (*Avaliar*, *Direcionar* e *Monitorar*), conforme os mecanismos de governança (*Liderança*, *Estratégia* e *Controle*) e respectivas práticas, em síntese do Referencial Básico de Governança Organizacional do Tribunal de Contas da União (3ª edição).

Para resumos mais detalhados sobre as práticas associadas a cada um dos três mecanismos de governança e como a liderança pode assegurar sua efetividade, **clique nos links correspondentes a seguir:**

1. Mecanismo de LIDERANÇA

1.1 Estabelecer o Modelo de Governança

- Engloba identificar instâncias internas e de apoio à governança, garantir fluxos de informações eficazes entre elas e as partes interessadas e definir processos de trabalho e atividades relacionados à avaliação, ao direcionamento e ao monitoramento da organização.

1.2 Promover a Integridade

- Integridade diz respeito às ações organizacionais e ao comportamento do agente público, referindo-se à sua adesão e alinhamento consistente aos valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados.

1.3 Promover a Capacidade da Liderança

- É importante que todos os dirigentes públicos (e os que os assessoram) sejam nomeados mediante processos transparentes e baseados em mérito, sejam responsabilizados pelo desempenho e recebam oportunidades de desenvolver suas capacidades de liderança.

2. Mecanismo de ESTRATÉGIA

2.1 Gerir Riscos

- O gerenciamento de riscos deve ser integrado ao planejamento estratégico e à definição dos objetivos de negócios, cabendo à liderança definir diretrizes e aprovar a estrutura de gestão de riscos, delegando a sua implantação para a gestão e assumindo o papel de supervisão.

2.2 Estabelecer a Estratégia

- Estratégia não é sinônimo de visão, missão, objetivos, prioridades e planos, e sim o resultado das escolhas da liderança feitas com o objetivo de criar e maximizar valor a longo prazo para as partes interessadas.

2.3 Promover a Gestão Estratégica

- Envolve a comunicação eficaz da estratégia, o seu desdobramento nas diversas unidades organizacionais, a definição de objetivos, indicadores e metas, a sua execução e monitoramento e eventuais ajustes no planejamento.

2.4 Monitorar o Alcance dos Resultados Organizacionais

- Permite à liderança verificar se os objetivos estabelecidos estão sendo adequados ao atendimento das necessidades das partes interessadas (relevância da organização), sendo atingidos com eficácia, eficiência, efetividade, economicidade e impacto.

2.5 Monitorar o Desempenho das Funções de Gestão

- A liderança é responsável por monitorar o desempenho das funções de gestão e informar as partes interessadas acerca do desempenho organizacional. Para isso, recebe relatórios da gestão em sua atividade de “controlar”.

3. Mecanismo de CONTROLE

3.1 Promover a Transparência

- Acesso à informação é um direito fundamental do cidadão. A prática implica assegurar a transparência ativa e passiva às partes interessadas, aderir ao princípio de dados abertos e outras ações.

3.2 Garantir a Accountability

- A liderança é responsável por garantir que a implementação do modelo de governança pública inclua mecanismos de accountability (prestação de contas e responsabilização).

3.3 Avaliar a Satisfação das Partes Interessadas

- Esta prática implica realizar pesquisas para medir a satisfação dos(as) usuários(as) dos serviços, implementar melhorias com base no feedback das partes interessadas, manter diálogo contínuo para atender às expectativas da sociedade.

3.4 Assegurar a Efetividade da Auditoria Interna

- A atividade de auditoria presta serviços de avaliação e consultoria para apoiar a liderança na sua responsabilidade de supervisionar a gestão. Ela agrega valor quando oferece maneiras de aprimorar os processos de governança, gestão de riscos e controles.

Avaliação do processo de trabalho “Julgar Prestação de Contas” entrou na fase de execução

Em reunião com as unidades gestoras, a equipe de auditoria apresentou os principais elementos do programa de trabalho

Como o objeto de auditoria foi selecionado?

A auditoria avaliativa no processo de trabalho Julgar Prestação de Contas é prevista no Plano Anual de Auditoria para 2025 (PAA 2025), aprovado pela Presidência em novembro do ano passado.

Para elaboração do PAA, inicialmente a SAU levantou e analisou informações para entender a organização e seu ambiente e definir a lista de objetos auditáveis: o conjunto dos processos de trabalho, ou de negócio, que compõem a Arquitetura de Processos do TRE-RJ (Ato GP 157/2022, revisado pelo Ato PR TRE-RJ 68/2025).

Em seguida, aplicando abordagem baseada em risco, fomentada pelas normas profissionais de auditoria interna, desenvolveu alguns critérios para priorizar os objetos auditáveis:

- impacto sobre indicadores estratégicos;
- impacto sobre indicadores estratégicos não cumpridos;
- associação com riscos institucionais significativos;
- contribuição para uma imagem positiva da organização perante o público externo;
- preocupação com questões de conformidade;
- suscetibilidade a fraudes.

Os objetos auditáveis (processos de trabalho) foram então pontuados de acordo com esses critérios, considerando-se, inclusive, a percepção de gestores(as)-chave da organização, levantada por meio de questionário de pesquisa.

Como resultado, os dois processos de trabalho que obtiveram maior pontuação (3.1. Gerir riscos e 6.7. Julgar prestação de contas) foram selecionados para compor o conjunto de avaliações a serem realizadas pela SAU no exercício de 2025, ao lado dos demais trabalhos previstos para o período (auditorias obrigatórias determinadas pelo TCU, CNJ e TSE, trabalhos de monitoramento de recomendações, serviços de consultoria aceitos, trabalhos selecionados a partir de contribuições da Presidência etc.).

Mas o que é uma Arquitetura de Processos?

A Arquitetura de Processos é, basicamente, um documento que mostra como a entidade organiza e conecta seus

processos de trabalho para cumprir sua missão, visão e atingir os objetivos estratégicos.

Podemos pensar nela como um “mapa dos processos” da instituição: mostra quais são, como se relacionam e qual o papel de cada um no dia a dia. Com isso, ajuda a enxergar a instituição de forma integrada, deixa claras as responsabilidades de cada unidade e ainda facilita a busca por melhorias contínuas.

No caso do TRE-RJ, a Arquitetura de Processos organiza tudo em três grandes blocos, chamados macroprocessos:

- governança e gerenciamento
- finalísticos
- de suporte

Cada um deles vem acompanhado de seus objetivos, produtos e das unidades responsáveis por sua gestão.

E a SAU pode auditar os processos de trabalho do eixo finalístico da Arquitetura de Processos do Tribunal?

Avaliar se os processos da organização – inclusive os que lidam diretamente com a atividade-fim – estão sendo conduzidos de forma eficiente, eficaz e econômica é o coração da Auditoria Interna, sua principal razão de existir.

Seguindo esse propósito e as regras definidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), a unidade de Auditoria Interna precisa realizar análises para verificar se a governança, a gestão e o gerenciamento de riscos estão funcionando bem, além de confirmar a integridade e a adequação dos controles internos.

Esses exames abrangem diferentes áreas: gestão orçamentária, financeira, patrimonial, operacional, contábil e também os processos finalísticos. Tudo isso com foco em garantir eficiência, eficácia e economicidade, conforme previsto nas Resoluções CNJ 309/2020 e TRE-RJ 1.176/2021.

E quando os processos finalísticos são relacionados com a prestação jurisdicional, há algum limite à atuação da auditoria interna?

Mesmo tendo o dever de avaliar a gestão dos processos finalísticos, a Auditoria Interna precisa sempre respeitar os limites legais que regem a instituição onde está inserida.

Isso significa que, ao analisar os processos ligados à prestação jurisdicional, os auditores internos não podem – nem devem – entrar no mérito das decisões judiciais. Fazer qualquer tipo de revisão ou juízo de valor sobre essas decisões não faz parte de sua função, já que essa competência está claramente delimitada pela Constituição Federal.

A referida auditoria entrou em sua fase de execução, que sucede a de planejamento. O que aconteceu na reunião da equipe de auditoria com as unidades gestoras para tratar dessa transição de fases do trabalho?

Na reunião do dia 2 de setembro, foram apresentados os objetivos, o escopo, os critérios de avaliação, o cronograma e também a equipe responsável pelo trabalho.

Os critérios de avaliação nada mais são do que a descrição de como a atividade deveria funcionar no cenário ideal. Já na fase de execução, quando se identifica uma diferença entre esse padrão esperado e a realidade observada, temos uma constatação, ou observação de auditoria.

Quando e como foram definidos os critérios de avaliação?

A definição dos critérios de avaliação foi feita ainda na fase de planejamento do trabalho. Seguindo as normas de Auditoria Interna, a equipe levou em conta tanto critérios já existentes na própria organização quanto outros identificados a partir de conversas com as unidades responsáveis pela gestão da atividade.

Antes de apresentar esses critérios oficialmente na reunião de abertura da fase de execução, a equipe de auditoria os enviou novamente às unidades gestoras para que pudessem dar sugestões e fazer os ajustes finais.

Qual a importância dessa interlocução?

Uma boa comunicação ao longo de todo o trabalho de auditoria interna – construída com base em relacionamento e confiança – é fundamental para que a atividade seja vista como um esforço conjunto. É isso que garante resultados mais relevantes e que realmente agregam valor ao Tribunal, trazendo mais eficiência, eficácia e economicidade para a gestão dos processos.

Trabalhos em andamento na SAU

- **Avaliação do Cumprimento da Obrigação de Prestar Contas (exercício de 2025):** em fase de execução (Seaufi);
- **Avaliação de Práticas de Sustentabilidade Social e Ambiental:** em fase de execução (Seaupe e Gabsau);
- **Avaliação do Processo “Julgar Prestação de Contas”:** em fase de execução (Seauli);
- **Ação Coordenada de Auditoria (CNJ) - Gestão e Destinação de Recursos Oriundos de Prestação Pecuniária, da Pena de Multa e Perda de Bens e Valores:** em fase de comunicação de resultados (Seaupe e Gabsau);
- **Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos:** em fase de execução (Seauti);
- **Auditoria Anual de Gestão:** em fase de execução (Seauli, Seaupe e Seauti);
- **Auditoria nas Contas Anuais de 2025 (integrada na Justiça Eleitoral):** em fase de planejamento (Seaufi, Seauli e Seaupe);
- **Consultoria no Projeto de Implantação do Programa de Integridade:** em fase de execução (SAU e Assessoria Técnica);
- **Atividades de monitoramento:** 5, conforme novo procedimento instituído pelas Portarias SAU 2/2023 e 3/2024 (Seaufi, Seauli, Seaupe e Seauti);
- **Exames de Atos de Pessoal:** em agosto, 2 atos de concessão de aposentadoria e 1 de pensão civil emitidos pelo TRE-RJ (Seaupe);
- **Elaboração de procedimentos e diretrizes operacionais para as principais etapas dos trabalhos de auditoria:** em execução (Assessoria Técnica);
- **Plano consolidado de tratamento de recomendações pendentes de implementação:** em conclusão (Seaupe e Assessoria Técnica);
- **Elaboração de trilhas de desenvolvimento profissional:** em execução (SAU e Gabsau).

Responsável: Carlos Eduardo de Queiroz Pereira
Secretário de Auditoria Interna da Presidência