

Relatório de diagnóstico

# **Modelo de Capacidade de Auditoria Interna - IA-CM**

Programa de Qualidade de Auditoria  
da Justiça do Trabalho

## SUMÁRIO EXECUTIVO

### PQA-JT - Relatório de Diagnóstico IA-CM 2025

Documento emitido em 19-12-2025

#### OBJETIVO

Este relatório busca demonstrar o resultado da primeira autoavaliação realizada com vistas a identificar o nível de capacidade da atividade de auditoria interna desempenhada pela Seaud/TRT12, conforme previsto no Programa de Qualidade de Auditoria da Justiça do Trabalho (PQA-JT) instituído pela [Resolução CSJT 371/2023](#).

#### O MODELO DE CAPACIDADE IA-CM

O PQA-JT adota o *Internal Audit Capability Model* (IA-CM) como base para suas avaliações. Este *framework*, reconhecido internacionalmente, mapeia o nível de maturidade da auditoria interna em cinco níveis progressivos, desde o *1–Inicial* até o *5–Otimizado*. A evolução entre os níveis ocorre por meio da institucionalização de 41 macroprocessos (KPAs), subdivididos em 6 elementos de auditoria. Para ascender na escala de maturidade, é necessário que todos os KPAs do nível anterior estejam plenamente incorporados à rotina da unidade.

#### PQA-JT

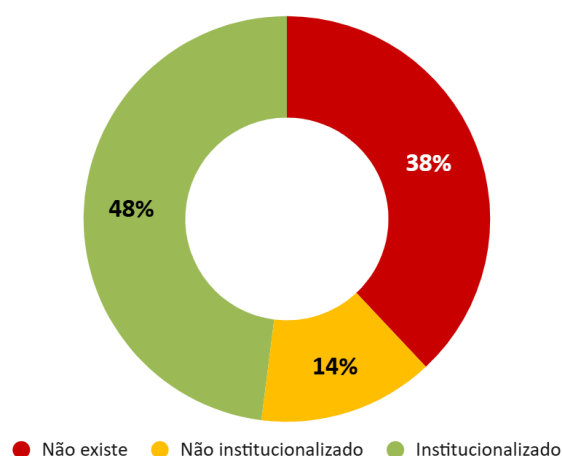
O PQA-JT prioriza a avaliação dos Níveis 2 (Infraestrutura) e 3 (Integrado). Enquanto o Nível 2 foca na padronização e na criação de uma base administrativa sólida (Regimentos e Políticas), o Nível 3 representa a integração estratégica da auditoria à gestão de riscos e governança da organização. O alcance do Nível 3 é o que garante a plena conformidade com os padrões internacionais.

#### RESULTADO DA AUTOAVALIAÇÃO DA SEAUD TRT12

O índice de maturidade conjunta (Níveis 2 e 3) atingiu 48%, superando expressivamente a meta de 20% estipulada pelo PQA-JT para 2025. Das **182** atividades essenciais dos referidos níveis, **87** estão institucionalizadas. Embora o desempenho quantitativo seja superior à meta, a unidade permanece no *Nível 1 – Inicial*, uma

vez que a ascensão de nível exige a institucionalização integral (100%) dos processos do patamar anterior.

Atividades essenciais Níveis 2 e 3



O diagnóstico permitiu identificar, de forma objetiva, as lacunas de institucionalização que, uma vez tratadas, viabilizarão o avanço formal do nível de maturidade da unidade. O detalhamento por níveis evidenciou a institucionalização de 62% das atividades essenciais do Nível 2, frente a 40% das atividades do Nível 3.

#### PLANO DE AÇÃO

Como desdobramento desta avaliação, foram elaboradas e priorizadas 60 recomendações necessárias e 17 desejáveis. Este plano de ação foi desenhado de forma equilibrada, priorizando o fortalecimento institucional sem comprometer a execução das auditorias previstas para o ciclo de 2026.

#### CONCLUSÃO

Os resultados demonstram que ainda há uma trajetória significativa de desenvolvimento a ser percorrida pela Seaud. O fato de a meta estabelecida no PQA-JT para 2025 ter sido superada dá a confiança necessária para encarar os desafios de institucionalização restantes. O PQA-JT e o IA-CM podem ser encarados como roteiros para a melhoria e para o desenvolvimento ordenado da Seaud, auxiliando-a em sua missão de agregar valor ao TRT12 e aperfeiçoar a governança institucional.

**RELATÓRIO DE DIAGNÓSTICO**  
**MODELO DE CAPACIDADE DE AUDITORIA INTERNA - IA-CM**

**PROGRAMA DE QUALIDADE DE AUDITORIA DA JUSTIÇA DO TRABALHO**

**AUTOAVALIAÇÃO 2025**

**REALIZAÇÃO**

Secretaria de Auditoria

**COORDENAÇÃO**

Alex Cristiano Gramkow Hammes

**EQUIPE TÉCNICA**

**Elaboração**

Ana Paula Volpato Wronski

Claudio Manabu Okada

Mayara Mayumi Yuhara

Marcus Vinícius de Lima Oliveira

Rachel Cruz de Oliveira

Priscila Testa Tanaka

**Revisão**

Priscila Testa Tanaka

Alex Cristiano Gramkow Hammes

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. DO MODELO DE CAPACIDADE - IA-CM	7
2.1 Matriz IA-CM	8
2.1.1 Nível 1 - Inicial	11
2.1.2 Nível 2 - Infraestrutura (estruturação da unidade e disciplina de processos)	11
2.1.3 Nível 3 - Integrado (integração estratégica e consolidação da Auditoria)	12
3. AUTOAVALIAÇÃO PERIÓDICA	13
4. RESULTADO DA AUTOAVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE AUDITORIA DA SECRETARIA DE AUDITORIA DO TRT12	14
5. PLANO DE AÇÃO	17
6. CONCLUSÃO	18
ANEXO 1 – PLANO DE AÇÃO	19

## 1. INTRODUÇÃO

A [Resolução 309/2020](#) do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) instituiu as Diretrizes Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Judiciário tendo como principal objetivo estabelecer padrões, metodologia e requisitos para a atuação das unidades de auditoria dos órgãos do Poder Judiciário.

No mesmo sentido, a [Resolução 282/2021](#) do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) estabeleceu o Estatuto e o Código de Ética da Auditoria Interna da Justiça do Trabalho.

Ambos os normativos preconizam que as unidades de auditoria interna devem instituir e manter programa de qualidade de auditoria, objetivando a melhoria da aderência às normas, ao código de ética e aos padrões internacionais de auditoria interna.

Para o cumprimento desta exigência, o CSJT publicou a [Resolução 371/2023](#), aprovando o Programa de Qualidade de Auditoria da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus (PQA-JT), com vistas a atender a crescente demanda da sociedade pela entrega de serviços públicos com qualidade, celeridade e menores custos.

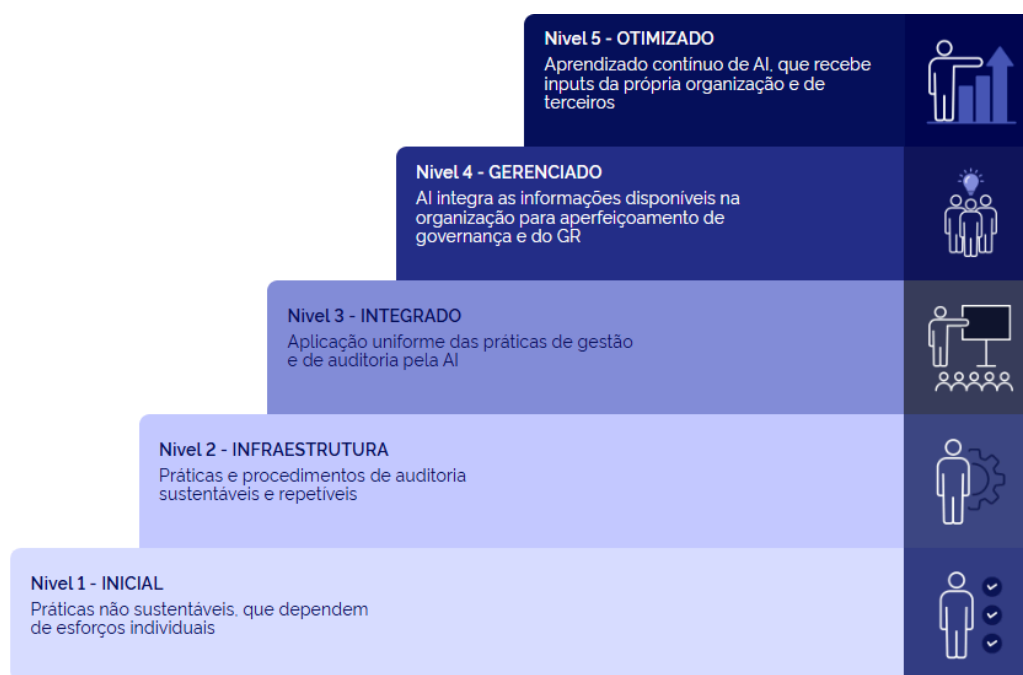
Essas normas, em conjunto, formam um sistema que busca a maximização dos princípios de eficácia, eficiência, efetividade e economicidade, ou seja, atingir metas com melhores recursos, o mínimo possível de gastos e o máximo de benefícios para a sociedade.

## 2. DO MODELO DE CAPACIDADE - IA-CM

O PQA-JT dispõe que as avaliações desta Justiça Especializada serão efetuadas interna e externamente, seja por meio de monitoramento contínuo, de autoavaliações periódicas e de avaliações externas. Essas duas últimas são fundamentadas no Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (*Internal Audit Capability Model* - IA-CM), desenvolvido pelo Instituto dos Auditores Internos (IIA).

O IA-CM é um *framework* que identifica os fundamentos e atributos para uma auditoria interna eficaz no setor público. Com isso, sinaliza um caminho de desenvolvimento para o atendimento das necessidades de governança e para a maturidade da auditoria interna, sendo reconhecido internacionalmente.

Essa ferramenta é estruturada em cinco níveis de capacidade progressiva: *Nível 1 – Inicial*; *Nível 2 – Infraestrutura*; *Nível 3 – Integrado*; *Nível 4 – Gerenciado*; e *Nível 5 – Otimizado*. O modelo apresenta as etapas para progredir em direção às capacidades sólidas e eficazes de auditoria interna, conforme a figura a seguir:



Fonte: Controladoria-Geral da União

Por meio de avaliações periódicas sobre o atendimento aos requisitos que as Auditorias Internas (AI) devem cumprir, o Modelo IA-CM permite constatar se está havendo evolução no sentido de atingimento desses requisitos, estagnação ou até mesmo involução.

O IA-CM classifica a atividade de auditoria interna em seis **elementos**:

- I. Serviços e papel da auditoria interna: o papel que se espera da auditoria interna. Os serviços prestados devem se basear nas necessidades da organização e na autoridade, no escopo e na capacidade da atividade de AI.
- II. Gestão de pessoas: as habilidades e aptidões dos servidores da AI.

- III. Práticas profissionais: o *framework* de práticas profissionais estabelecido para orientar e direcionar o trabalho de AI (políticas, processos e práticas estabelecidas).
- IV. Gestão de desempenho e prestação de contas: as métricas de desempenho e medidas de prestação de contas para gerenciar e conduzir as atividades de AI e controlar e potencializar seu desempenho.
- V. Relacionamentos e cultura da organização: as estruturas e relacionamentos organizacionais e também os internos à AI.
- VI. Estruturas de governança: as estruturas implantadas para informar, dirigir, gerenciar e monitorar as atividades da organização a fim de atingir seus objetivos.

Destaca-se que, dos seis elementos, os quatro primeiros dizem respeito ao gerenciamento interno da unidade de auditoria interna; e os dois últimos tratam do relacionamento da unidade de auditoria interna com a organização.

Esses elementos possuem objetivos próprios, resultando na identificação de 41 **macroprocessos (KPAs)**. Os KPAs são compostos por *propósito* (escopo), *atividades essenciais* (ao atingimento do propósito), *produtos* (o que é produzido), *resultados* (o que se agregou à organização) e *práticas de institucionalização* (a serem incorporadas para atingimento do KPA).

Salienta-se que um determinado nível de maturidade só é alcançado quando atendidos os seguintes pressupostos:

- I. uma atividade essencial de um KPA somente é considerada institucionalizada quando presente na cultura organizacional, mediante processos sistematizados, repetíveis e com aplicação homogênea;
- II. um KPA somente é considerado institucionalizado quando todas as suas atividades essenciais estiverem institucionalizadas;
- III. o nível de maturidade somente é atingido quando todos os KPAs do nível objeto de avaliação forem considerados institucionalizados.

Corretamente utilizado, o IA-CM é uma ferramenta bastante útil de análise da situação da atividade de auditoria interna, indicando os seus pontos fortes e pontos fracos, e auxiliando o gestor a direcionar os seus recursos para os macroprocessos que entender como mais importantes naquele momento. Trata-se, portanto, de um instrumento de planejamento estratégico; um direcionamento para o desenvolvimento da unidade, um conjunto de boas práticas a serem observadas e um meio de promoção, comunicação e sensibilização da importância da atividade de auditoria interna.

## 2.1 Matriz IA-CM

A Matriz IA-CM é um quadro que resume esse Modelo, dividindo seus 41 KPAs dentre os seis elementos acima mencionados e também dentre quatro dos cinco níveis: infraestrutura, integrado, gerenciado e otimizado, como demonstra o quadro 1.

Observa-se que no *Nível 1 - Inicial*, não há KPAs relacionados, pois nesse nível enquadram-se as auditorias internas *ad hoc*, não estruturadas. Por outro lado, os Níveis 4 e 5

apresentam alta complexidade para implementação, sendo alcançados por auditorias internas com capacidades sólidas e eficazes, geralmente associadas a organizações maduras. Por essa razão, nesse momento inicial, o PQA-JT (Resolução CSJT 371/2023) determinou a avaliação obrigatória somente dos KPAs dos níveis 2 e 3.

No total, os níveis 2 e 3 possuem respectivamente 66 e 116 atividades essenciais que devem ser analisadas quanto à sua existência e institucionalização (apêndices D e E da Resolução CSJT 371/2023). **O atendimento aos padrões internacionais de auditoria** (preconizado pela Resolução CNJ 309/2020, que aprova as diretrizes técnicas das atividades de auditoria interna governamental do Poder Judiciário) **é alcançado com a implementação do Nível 3.**

Para atingir um determinado nível de capacidade, faz-se necessário que todas as atividades essenciais dos macroprocessos do referido nível (e dos níveis inferiores a ele) estejam implementadas, ou seja, existam e estejam institucionalizadas na cultura da unidade de auditoria interna e da organização.



**Quadro 1:** Matriz do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna - Matriz IA-CM

	Serviços e Papel da auditoria interna	Gestão de Pessoas	Práticas Profissionais	Gestão do Desempenho e Prestação de Contas	Relacionamentos e Cultura da Organização	Estruturas de Governança
Nível 5 - Otimizado	Auditoria interna reconhecida como agente-chave de mudanças (KPA 5.1)	Envolvimento da liderança nos órgãos profissionais (KPA 5.3)	Melhoria contínua das práticas profissionais (KPA 5.5)	Resultados e valor alcançado para a organização (KPA 5.6)	Relacionamentos eficazes e contínuos (KPA 5.7)	Independência, poder e autoridade da atividade de auditoria interna (KPA 5.8)
		Projeção da força de trabalho (KPA 5.2)	Planejamento estratégico da auditoria interna (KPA 5.4)			
Nível 4 - Gerenciado	Garantia geral de governança, gerenciamento de riscos e controles (KPA 4.1)	Auditoria interna contribui para o desenvolvimento da gestão (KPA 4.4)	Estratégia de auditoria alavanca o gerenciamento de riscos da organização (KPA 4.5)	Integração de métricas de desempenho qualitativas e quantitativas (KPA 4.6)	Chefe da auditoria aconselha e influencia o gerenciamento de nível superior (KPA 4.7)	Supervisão independente da atividade de auditoria interna (KPA 4.8)
		A atividade de auditoria interna apoia órgãos profissionais (KPA 4.3)				
		Planejamento da força de trabalho (KPA 4.2)				
Nível 3 – Integrado	Serviços de consultoria (KPA 3.2)	Consolidação e competência da equipe (KPA 3.5)	Estrutura de gestão da qualidade (KPA 3.7)	Métricas de desempenho (KPA 3.10)	Coordenação com outros grupos de revisão (KPA 3.12)	Chefe da auditoria reporta à autoridade de nível superior (KPA 3.15)
	Auditoria de desempenho (KPA 3.1)	Pessoal profissionalmente qualificado (KPA 3.4)	Planos de auditoria baseados em riscos (KPA 3.6)	Informações de custos (KPA 3.9)	Auditoria interna como componente da equipe de gerenciamento organizacional (KPA 3.11)	Supervisão e apoio da gestão à atividade de auditoria interna (KPA 3.14)
		Coordenação de força de trabalho (KPA 3.3)		Relatórios de gerenciamento da auditoria interna (KPA 3.8)		Mecanismos de financiamento (KPA 3.13)
Nível 2 – Infraestrutura	Auditoria de conformidade (KPA 2.1)	Desenvolvimento profissional individual (KPA 2.3)	Estrutura de práticas e processos profissionais (KPA 2.5)	Orçamento operacional da auditoria interna (KPA 2.7)	Gerenciamento dentro da atividade de auditoria interna (KPA 2.8)	Pleno acesso às informações, ativos e pessoas da organização (KPA 2.10)
		Pessoas qualificadas, identificadas e recrutadas (KPA 2.2)	Plano de auditoria baseado nas prioridades da gestão e das partes interessadas (KPA 2.4)	Plano de negócios da auditoria interna (KPA 2.6)		Relacionamentos de reporte estabelecidos (KPA 2.9)
Nível 1 – Inicial	Ad hoc e não estruturada; auditorias únicas isoladas ou revisões da precisão e conformidade de documentos e transações; produtos dependentes das habilidades de uma pessoa específica que ocupa o cargo; não há práticas profissionais estabelecidas além daquelas fornecidas por associações profissionais; aprovação de financiamento pela gestão conforme necessário; ausência de infraestrutura; os auditores provavelmente fazem parte de uma unidade organizacional maior; a capacidade institucional não é desenvolvida, portanto, não há processos-chave da área.					

### 2.1.1 Nível 1 - Inicial

No Nível 1, a Auditoria Interna encontra-se em um estágio inicial de estruturação. Caracteriza-se pela ausência de processos formais e padronizados, o que faz com que as entregas dependam substancialmente dos talentos e esforços individuais dos profissionais do momento. Essa dinâmica gera uma oscilação na constância dos resultados, dificultando a previsibilidade e a sustentabilidade das atividades a longo prazo.

Neste nível, a organização pode encontrar dificuldades para extrair todo o valor estratégico que uma auditoria madura oferece. A falta de uma base institucional sólida torna este nível um estágio de **transição necessária**, e não de permanência. O objetivo é evoluir para que a unidade possa contribuir de forma confiável e consistente com a eficiência operacional da instituição.

O próximo passo nesse caminho de amadurecimento envolve:

- Padronização: criar processos que possam ser repetidos com qualidade, independentemente de quem os execute;
- Sustentabilidade: garantir que o conhecimento permaneça na instituição (memória organizacional);
- Conformidade com o IA-CM: para que a AI alcance o Nível 2, é fundamental assegurar a institucionalização de todos os KPAs correspondentes.

### 2.1.2 Nível 2 - Infraestrutura (estruturação da unidade e disciplina de processos)

No Nível 2, o foco central está em cultivar uma cultura de disciplina e padronização. O objetivo é assegurar que as práticas essenciais de Auditoria Interna (AI) sejam realizadas com regularidade e previsibilidade, criando um alicerce confiável para a governança.

Para sustentar essa maturidade, prioriza-se a formalização de pilares administrativos:

- Regimento Interno: Documento essencial para definir com clareza a autoridade, as responsabilidades e as linhas de subordinação (administrativa e funcional).
- Acesso e Transparência: Estabelecimento de políticas que garantam à equipe o acesso pleno a informações, ativos e pessoas necessários para a excelência do trabalho.

Nesta etapa, a Auditoria Interna dedica-se prioritariamente à **conformidade** e ao **controle**. O trabalho concentra-se em avaliar a aderência de processos e sistemas às normas, leis e regulamentos vigentes. Isso inclui desde auditorias financeiras até a validação da eficácia dos controles internos, garantindo que a estrutura organizacional opere conforme o planejado.

A organização empenha-se em recrutar profissionais com competências técnicas alinhadas às necessidades da área. Embora as habilidades individuais ainda sejam um diferencial importante, o movimento atual é de transição: os processos começam a ser documentados para

que o conhecimento pertença à instituição, reduzindo gradualmente a dependência exclusiva de talentos isolados.

O esforço de gestão concentra-se no aprimoramento das operações internas — como planejamento anual, orçamento e ferramentas tecnológicas. No relacionamento com os gestores, a comunicação é direcionada à viabilização das atividades de auditoria, estabelecendo um diálogo profissional focado na entrega de resultados e no fortalecimento da unidade dentro da organização.

### 2.1.3 Nível 3 - Integrado (*integração estratégica e consolidação da Auditoria*)

Ao atingir o Nível 3, o objetivo central é a integração dos processos que apresentam melhor desempenho nas operações cotidianas. Neste estágio, a AI deixa de ser uma atividade isolada para se tornar um componente vital e fluido da organização, eliminando variações de performance e assegurando resultados consistentes.

A estrutura de governança ganha robustez, priorizando a transparência e a autonomia:

- Fortalecimento da Independência: O reporte direto à alta administração garante que o titular da AI atue com a necessária isenção.
- Supervisão e Apoio: Instituem-se mecanismos de aconselhamento e revisão que protegem a objetividade da unidade, assegurando que as recomendações sejam implementadas de forma efetiva.
- Cultura de Colaboração: Há um respeito mútuo entre auditores e gestores operacionais. O *feedback* construtivo torna-se a base para o aprimoramento contínuo dos processos.

Neste nível, a AI expande seu escopo para além da conformidade tradicional. Com foco em riscos e oportunidades, a atuação evolui para o gerenciamento de riscos e a identificação de melhorias estratégicas, auxiliando a administração a alcançar seus objetivos.

Além das auditorias, a unidade oferece orientações oportunas e focadas, apoiando a tomada de decisão gerencial, mediante serviços de consultoria. O uso de ferramentas de análise de dados e sistemas de colaboração otimiza a produtividade e a precisão dos trabalhos.

A Auditoria Interna passa a ser vista como uma aliada estratégica operando com visão sistêmica, eficiência e liderança participativa. A AI já alinha seu plano anual aos riscos de negócio mais críticos. Ademais, para evitar a duplicidade de esforços, a unidade coordena atividades com outros prestadores de serviços, esclarecendo papéis e responsabilidades em toda a instituição. O dirigente da auditoria é reconhecido como um membro valioso da gestão, contribuindo ativamente para as discussões organizacionais.

Por fim, a busca pela excelência é sustentada por indicadores de desempenho e um rigoroso Programa de Garantia de Qualidade e Melhoria. Por meio do monitoramento constante, as avaliações internas e externas periódicas asseguram que a AI opere em conformidade com os padrões internacionais de boas práticas, com maturidade e eficácia.

### 3. AUTOAVALIAÇÃO PERIÓDICA

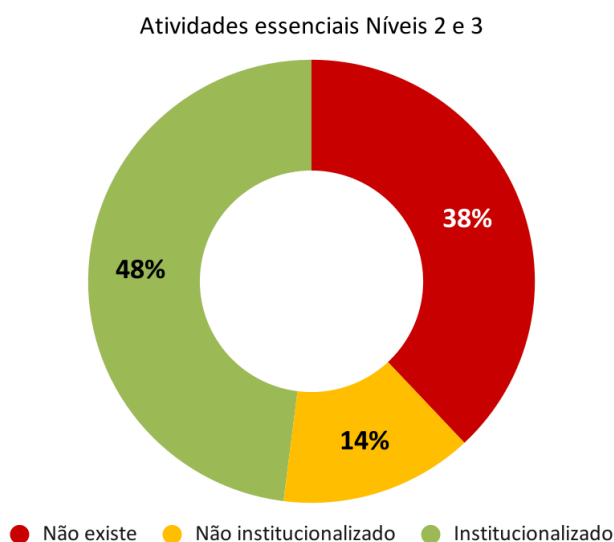
Como visto, a autoavaliação periódica é um dos meios de avaliação interna previstos no PQA-JT, em que se analisa em que grau a unidade de auditoria interna cumpre ou não os KPAs e suas atividades essenciais.

O PQA-JT definiu que a autoavaliação periódica deve ser realizada a cada dois anos, a partir do exercício de 2025. Outrossim, para mensurar os resultados, criou o indicador “maturidade da unidade de auditoria interna”, cujo objetivo é avaliar o grau de maturidade da unidade de auditoria interna em relação às Atividades Essenciais relacionadas aos níveis 2 (infraestrutura) e 3 (integrado) do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM). A meta instituída para 2025 é o atingimento de 20% das atividades dos referidos níveis institucionalizadas.

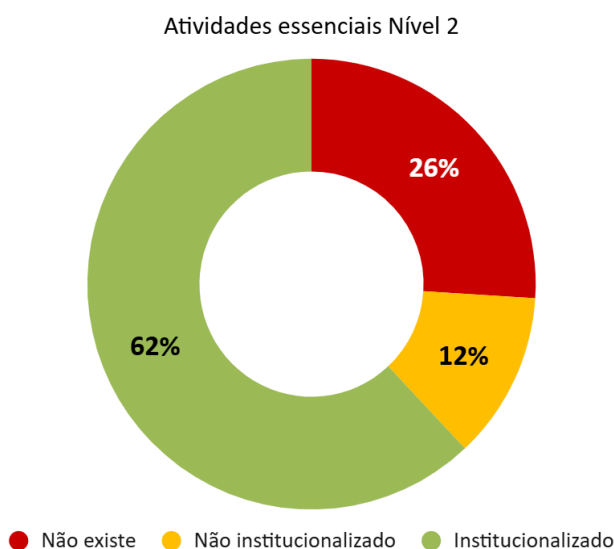
Desse modo, a autoavaliação da Seaud foi realizada para determinar o nível geral de capacidade da atividade de AI, considerar se são necessários recursos adicionais para atender às necessidades da organização e identificar potenciais oportunidades de aprimoramento de seus processos e práticas.

#### 4. RESULTADO DA AUTOAVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE AUDITORIA DA SECRETARIA DE AUDITORIA DO TRT12

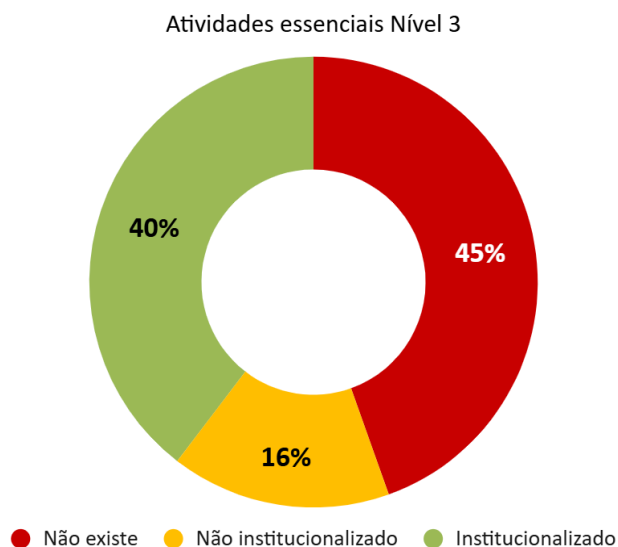
A autoavaliação das atividades essenciais executadas pela Seaud evidenciou que o indicador definido no PQA-JT para 2025 foi atingido. Das **182** atividades essenciais relativas aos níveis 2 e 3 do Modelo de Capacidade, **87** (48%) estão institucionalizadas; **26** (14%) existem, mas não estão institucionalizadas; e **69** (38%) não existem. Observou-se, contudo, que a unidade encontra-se no Nível 1 (inicial), vez que não institucionalizou todos os KPAs do Nível 2.



A análise individualizada por nível demonstra que, das **66** atividades essenciais do **Nível 2**, **41** estão institucionalizadas (62%); **8** (12%) existem, mas não estão institucionalizadas; **17** (26%) não existem.



Quanto ao **Nível 3**, das **116** atividades essenciais, **46** (40%) estão institucionalizadas; **18** (16%) existem, mas não estão plenamente institucionalizadas; e **52** (45%) ainda não existem.



O Quadro 2 apresenta o resumo de existência e institucionalização das atividades definidas nos Níveis 2 e 3 do IA-CM no âmbito da Seaud TRT12, indicando a quantidade de atividades avaliadas em cada KPA e as respectivas classificações (não existe, não institucionalizado ou institucionalizado).

**Quadro 2:** Situação das atividades essenciais dos KPAs dos Níveis 2 e 3 do IA-CM - Seaud TRT12

[illegible]

## 5. PLANO DE AÇÃO

Consequência da autoavaliação periódica é o estabelecimento de um planejamento conforme estipulado no Apêndice H da Resolução CSJT 371/2023, em que constem as Recomendações Necessárias (ação para atender a atividade essencial ainda não cumprida) e as Recomendações Desejáveis (a fim de reforçar o atendimento da atividade essencial já cumprida) para cada atividade essencial não atendida, os responsáveis e a data-limite para atendimento.

As oportunidades de melhora culminaram em 60 recomendações necessárias e 17 recomendações desejáveis. Importante ressaltar que, nem todas as ações requeridas para atendimento das recomendações estão sob plena governabilidade da Seaud, pois envolvem implementação e apoio da alta administração.

Considerando o caráter bienal da autoavaliação periódica, imposto pelo PQA-JT, e o atendimento do indicador de maturidade da unidade de auditoria interna em 2025, optou-se por priorizar ações que possibilitem a incorporação de capacidades relevantes na atuação da Seaud e, ainda assim, viabilizem a inclusão de uma auditoria eletiva no Plano Anual de Auditoria 2026.

No plano de ação ([Anexo 1](#)) constam somente as recomendações com previsão de atendimento nos anos de 2026 e 2027 (14 recomendações desejáveis e 27 recomendações necessárias).



## 6. CONCLUSÃO

A autoavaliação periódica revelou que a Secretaria de Auditoria do TRT12 (Seaud) já desenvolveu algumas competências dos Níveis 2 e 3 do IA-CM. Contudo, como ainda existem atividades dos macroprocessos (KPAs) do Nível 2 pendentes de institucionalização, a unidade permanece no *Nível 1 – Inicial*.

Em termos detalhados, 62% das atividades essenciais do Nível 2 já estão consolidadas, enquanto os 38% restantes ainda precisam de implementação ou formalização. Já no Nível 3, o cenário é mais incipiente, com 40% de institucionalização. Ainda assim, o índice conjunto de maturidade (Níveis 2 e 3) atingiu 48%, superando significativamente a meta de 20% estabelecida pelo PQA-JT para 2025.

A partir das avaliações realizadas, foram elaboradas recomendações com o objetivo de incorporar aos processos internos as atividades essenciais não existentes e/ou promover sua institucionalização na cultura da organização, ou, ainda, aperfeiçoar aquelas já institucionalizadas.

Embora o resultado indique a existência de desafios importantes para o pleno atendimento dos padrões internacionais, a apuração inicial foi considerada positiva, uma vez que representa um cenário de oportunidade de melhoria contínua e gradual.

Nesse sentido, o PQA-JT e o IA-CM consolidam-se como ferramentas estratégicas que oferecem um plano de desenvolvimento de modo a atender às necessidades da organização e aos padrões profissionais aplicáveis à atividade de auditoria interna. Auxiliam, portanto, que a Seaud cumpra sua missão de agregar valor ao Tribunal, fortalecendo a governança, a gestão de riscos e os controles internos.

## ANEXO 1 – PLANO DE AÇÃO

PLANO DE AÇÃO						
AUTOAVALIAÇÃO PERIÓDICA - PQA-JT						
Recomendações Necessárias e Desejáveis (RN e RD)		KPA	Atividade	Realização	Responsável	Status
RN	Atualizar normativos da unidade	2.1	2	2026	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
		2.5	2			
		3.2	3 a 7			
RD	Revogar o Manual de auditoria da Secretaria de Controle Interno e aprovar os modelos da Seaud	2.1	3.1	2026	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
RN	Encaminhar o programa de auditoria às unidades auditadas antes da reunião de abertura	2.1	3.1 e 3.3	2026	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
		2.5	6 e 7			
RD	Avaliar a necessidade de aplicar o questionário de avaliação de controles internos no planejamento das auditorias, a exemplo do QACI do TCU	2.1	3.4	2026	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
RD	Finalizar a auditoria de controles internos em nível de entidade	2.1	3.4	2026	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
RD	Realizar avaliação de riscos e controles internos em todas as auditorias realizadas pela unidade, conforme padrão estabelecido	2.1	3.5	2026	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
RD	Incluir no Plano Anual de Capacitação treinamento sobre a avaliação de riscos e de controles	2.1	3.5	2026	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
RD	Formalizar a discussão ou a obtenção da concordância dos gestores sobre os critérios de auditoria antes do início da execução do trabalho	2.1	4.1	2026	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
RN	Aprimorar a padronização dos papéis de trabalho e desenvolver modelos de documentos	2.1	4.3	2026	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
		2.5	7			
RN	Mapear o fluxo dos processos de auditoria (especialmente de avaliação), documentá-los e criar repositório de orientações práticas gerais	2.1	4.3	2027	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
		2.8	6			
RD	Validar previamente os achados com a unidade auditada.	2.1	4.4	2026	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada

PLANO DE AÇÃO						
AUTOAVALIAÇÃO PERIÓDICA - PQA-JT						
Recomendações Necessárias e Desejáveis (RN e RD)		KPA	Atividade	Realização	Responsável	Status
RD	Aprimorar a busca conjunta de soluções para os achados identificados	2.1	4.4	2026	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
RD	Formalizar o fluxo do processo de monitoramento	2.1	5.2	2027	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
		2.5	9			
		3.1	5.2			
RD	Impulsionar o desenvolvimento do sistema (informatizado) de monitoramento da unidade	2.1	5.2	2026	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
		3.1	5.2			
		2.5	9			
RN	Atualizar o mapeamento de competências de todos os cargos da unidade	2.2	3	2027	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
		2.3	3 e 5			
		3.4	2 e 9			
		3.5	7			
RN	Atualizar as avaliações e o plano de desenvolvimento Individual de toda a equipe	2.2	3	2026	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
		2.3	3, 5 e 6			
		3.4	2, 3, 4, 5 e 9			
		3.5	7			
RN	Considerar o mapeamento de competências (esperadas x existentes) no desenvolvimento do PacAud	2.2	3	2026	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
		2.3	3, 5 e 6			
		2.4	9			
		2.5	8			
		3.4	2, 3, 4, 5 e 9			
		3.5	7			

PLANO DE AÇÃO						
AUTOAVALIAÇÃO PERIÓDICA - PQA-JT						
Recomendações Necessárias e Desejáveis (RN e RD)		KPA	Atividade	Realização	Responsável	Status
RD	Incluir como atribuição das Divisões a atualização periódica dos normativos da Seaud	2.2	4	2027	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
RN	Avaliar a trilha de aprendizagem para auditores disponibilizada pelo CNJ em dezembro de 2025 na elaboração do PacAud	2.3	3	2026	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
RN	Instituir controles da realização dos cursos previstos no PacAud	2.3	5 e 6	2027	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
RN	Desenvolver fluxograma do processo de auditoria: Elaborar documento interno com as etapas do processo e as atividades a serem realizadas em cada uma delas	2.5	4, 5, 6 e 7	2026	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
RN	Elaborar checklist que sirva como orientação geral para a elaboração do programa de auditoria e também para verificação de seus requisitos pelo coordenador da auditoria	2.5	4, 5, 6 e 7	2026	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
RN	Padronizar a organização das pastas internas de cada auditoria no drive da unidade	2.5	5, 6 e 7	2026	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
RN	Elaborar a Estratégia de Auditoria, conforme Resolução CNJ 309/2020 (atualizada pela 633/2025)	2.6	2, 3, 4 e 6	2026	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
		2.9	4			
		3.10	2			
RN	Desenvolver fluxograma da Estratégia de Auditoria e dos Planos Anuais da Seaud	2.6	3	2026	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
		2.9	3			
RN	Monitorar a execução da Estratégia de Auditoria, periodicamente, e revisá-la sempre que for necessário	2.6	5	2027	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
RN	Incluir na Estratégia de Auditoria atividades relativas à gestão e ao aprimoramento da unidade, vinculando essas ações ao plano de ação para a implantação do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna - IA-CM, nos termos da Resolução 371/2023	2.6	6	2026	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
		3.7	2			
RN	Submeter a estratégia de auditoria à apreciação e à aprovação do presidente do tribunal ou conselho	2.6	7	2026	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada

PLANO DE AÇÃO						
AUTOAVALIAÇÃO PERIÓDICA - PQA-JT						
Recomendações Necessárias e Desejáveis (RN e RD)		KPA	Atividade	Realização	Responsável	Status
RN	Mapear as necessidades da unidade e submeter as considerações à instância superior	2.7	2	2027	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
		2.8	3 e 5			
RN	Solicitar lotação de servidores na quantidade indicada no GT CSJT que avaliou a estrutura mínima das auditorias dos TRTs	2.7	2	2027	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
		2.8	3			
RN	Reavaliar a adequação da estrutura da unidade e submeter as considerações à instância superior	2.2	5	2027	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
		2.8	2			
		3.13	2			
RN	Discutir em conjunto com a equipe melhorias no processo de comunicação	2.8	6 e 7	2026	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
RN	Incluir no PacAud cursos com a temática comunicação, liderança, gestão, planejamento, gestão de mudança, estratégia organizacional e trabalho em equipe	2.8	6 e 7	2026	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
		3.5	4 e 7			
RN	Incluir trabalhos de consultoria no PAA	3.2	3 a 7	2027	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
RN	Incluir consultorias na Estratégia de Auditoria como entrega da Seaud	3.2	3 a 7	2026	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
RN	Discutir com a equipe o resultado das avaliações contínuas a fim de identificar os pontos de melhoria necessários e implementá-los	3.7	2, 5, 6.6 e 7	2026	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
RD	Publicar os relatórios de auditoria na página da Seaud (não só o sumário executivo)	3.8	4	2026	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
RD	Validar previamente as recomendações com as unidades auditadas	3.8	4	2026	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
RN	Registrar elaboração e a supervisão, em todos os documentos e papéis de trabalho da unidade	3.10	4.4	2026	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
RD	Avaliar necessidade de inclusão de comunicação ou participação do dirigente da Seaud no Conexão Estratégia (ou outro equivalente).	3.11	3	2026	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada
RN	Incluir na Estratégia de Auditoria os recursos humanos, financeiros, tecnológicos e materiais necessários para que a Auditoria Interna cumpra seu plano de trabalho e suas responsabilidades institucionais	3.13	2	2026	Seaud/Diaud/Diage	Não iniciada