



A CONTRIBUIÇÃO DA AUDITORIA INTERNA PARA A GOVERNANÇA
ORGANIZACIONAL PÚBLICA: uma análise da percepção de auditores e gestores

Paula Monte Serrat Carvalho

Brasília, DF

2025

**A CONTRIBUIÇÃO DA AUDITORIA INTERNA PARA A GOVERNANÇA
ORGANIZACIONAL PÚBLICA: uma análise da percepção de auditores e gestores**

Paula Monte Serrat Carvalho

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP), da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Governança e Inovação em Políticas Públicas.

Orientadora: Professora Doutora Elisabeth Aparecida Corrêa Menezes

Brasília, DF

2025

Paula Monte Serrat Carvalho

A contribuição da auditoria interna para a governança organizacional pública: uma análise da percepção de auditores e gestores

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP), da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Governança e Inovação em Políticas Públicas.

Data da defesa: 19 /02 /2025

Comissão Examinadora:

Professora Doutora Elisabeth A. C. Menezes – Orientadora
PPG-GIPP/UnB

Professora Doutora Clésia Camilo Pereira – Examinadora
Interna UnB

Professora Doutora Lia de Azevedo Almeida – Examinadora
Externa UFT

Professora Doutora Magda de Lima Lúcio – Examinadora Suplente
PPG-GIPP/UnB

AGRADECIMENTOS

Sou grata a Deus pela vida e por me ouvir quando oro. A palavra “mestrado” apareceu timidamente em uma listinha de oração no final de 2018. O tempo passou, eu me esqueci desse pedido, mas Ele não. No tempo certo, a oportunidade surgiu. Eu diria que foi mera coincidência, se eu não tivesse uma gigantesca coleção de orações atendidas. Depois de ter vivido essa trajetória com tantos desafios, o sentimento que fica é de profunda gratidão.

Agradeço aos meus pais, Paulo e Olgacy, que sempre vibram com cada etapa vencida, a cada desafio superado. Agradeço ao Mateus, meu marido amoroso, por todas as vezes que me apoiou com caronas, lanches e ideias. Agradeço aos meus meninos, Theo e Isaac, por entenderem todas as vezes que eu disse: “agora, não posso...” e por se preocuparem em deixar a louça lavada no final da noite. Agradeço a todas as pessoas (foram muitas) que oraram por mim e se alegraram comigo ao longo dos últimos anos.

Gostaria de deixar meu profundo agradecimento à professora doutora Elisabeth Menezes, por sua orientação tão dedicada e sinceramente interessada no aprendizado dos seus alunos. Agradeço, igualmente, aos professores e professoras do PPG-GIPP e ao pessoal da secretaria do curso, cujo apoio foi fundamental a cada etapa. Não poderia deixar de agradecer aos meus colegas de curso e de trabalho, pela parceria e espírito de equipe. Hoje, somos mais fortes.



RESUMO

A literatura no campo das Ciências Sociais Aplicadas indica que uma unidade de auditoria interna eficiente contribui para o alcance de melhores níveis de governança da organização de que faz parte. Este trabalho apresenta a pesquisa realizada no âmbito do Superior Tribunal de Justiça (STJ) com o fim de analisar se as ações da unidade de auditoria interna são percebidas com tendo contribuído para o aperfeiçoamento do nível de governança do STJ. Para tanto, realizou-se um estudo de caso, com coleta de dados por meio de entrevistas e tratamento dos dados com suporte de *software* de análise de dados qualitativos. A delimitação do escopo da pesquisa foi feita tendo por base o Levantamento de Governança e Gestão Públicas realizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) que apurou o índice integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG) em 2021. Os resultados indicaram que “a unidade de auditoria interna é reconhecida como parte do conjunto de unidades que contribuíram para o resultado alcançado pelo STJ no iGG 2021”. Das entrevistas também foram coletadas sugestões de ações que poderiam ser empreendidas futuramente pela unidade de auditoria interna para melhorar sua contribuição para a governança do tribunal. Na conclusão deste trabalho, recomendou-se: (i) a instituição de um grupo de estudo com o objetivo de elaborar proposta de mudanças nos processos de trabalho; (ii) o desenvolvimento de um sistema para a centralização de informações com a finalidade de reduzir o tempo despendido pelas unidades auditadas na atividade de responder às recomendações e (iii) a elaboração de um projeto de curso de formação profissional que estimule o desenvolvimento de novas habilidades comunicacionais junto ao corpo técnico da auditoria interna. A partir desses dados qualitativos tratados e analisados, formulou-se o Projeto de Ação de Educação denominado "Formação Continuada para Auditores - Comunicação de Alto Desempenho", com o objetivo de atender a uma demanda das áreas interessadas identificada nesta pesquisa.

Palavras-chave: Auditoria Interna; Governança Organizacional Pública; Poder Judiciário.



ABSTRACT

The literature in the field of Applied Social Sciences indicates that an efficient internal audit unit contributes to achieving better levels of governance within the organization it is part of. This paper presents the research carried out within the scope of the Superior Court of Justice (STJ) with the aim of analyzing whether the actions of the internal audit unit are perceived as having contributed to the improvement of the level of governance of the STJ. To this end, a case study was carried out, involving data collection through interviews and data processing supported by qualitative data analysis software. The scope of the research was defined based on the Public Governance and Management Survey conducted by the Tribunal de Contas da União (TCU), which assessed the integrated Public Governance and Management Index (iGG) in 2021. The results indicated that “the internal audit unit is recognized as part of the set of units that contributed to the result achieved by the STJ in the iGG 2021.” Suggestions for actions that could be undertaken in the future by the internal audit unit to enhance its contribution to the court's governance were also collected from the interviews. In conclusion, this work recommended: (i) establishing a study group aimed at developing proposals for changes in work processes; (ii) developing a system for centralizing information to reduce the time spent by audited units in responding to recommendations; and (iii) creating a professional training course project to encourage the development of new communication skills among the technical staff of internal audit. Based on these qualitative data that were processed and analyzed, an Education Action Project named "Continuous Training for Auditors - High-Performance Communication" was formulated, aimed at addressing a demand from interested areas identified in this research.

Keywords: Internal Audit; Public Organizational Governance; Judiciary.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Gráfico do volume de artigos sobre Governança no Setor Público por ano	14
Figura 2 – Índices que compõem o iGG 2021 STJ em gráfico comparativo	26
Figura 3 – Fluxograma da etapa de análise de conteúdo.....	31
Figura 4 – Mapa de relacionamento entre categorias e códigos.....	32
Figura 5 – Nuvem de palavras dos auditores internos.....	32
Figura 6 – Nuvem de palavras dos gestores das unidades auditadas.....	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ocorrência de códigos por pergunta (unidade de contexto) para auditores e gestores.....	33
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro-Resumo com os pontos analisados nas pesquisas sobre auditoria interna.....	17
Quadro 2 – Quadro-Síntese da trajetória conceitual de Governança no Setor Público Brasileiro.....	21
Quadro 3 – Descrição dos Procedimentos Metodológicos em função dos Objetivos.....	24
Quadro 4 – Critérios para a codificação da análise de conteúdo.....	29
Quadro 5 – Quadro-Resumo da relação entre categorias, códigos e referencial bibliográfico.....	36



LISTA DE SIGLAS

AUD	Secretaria de Auditoria Interna
CF/88	Constituição da República Federativa do Brasil de 1988
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
iGG	Índice integrado de governança e gestão públicas
IIA	Instituto dos Auditores Internos
OCDE	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
STJ	Superior Tribunal de Justiça
TCU	Tribunal de Contas da União
WGI	<i>Worldwide Governance Indicators</i>

Sumário

RESUMO.....	5
ABSTRACT	6
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO 2 – PESQUISA TEÓRICO-EMPÍRICA	12
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Questão de Pesquisa:.....	13
1.2 Objetivo Geral:.....	13
1.2.1 Objetivos Específicos:.....	13
1.3 Justificativa e Relevância.....	13
2 QUADRO TEÓRICO-CONCEITUAL	15
2.1 Auditoria Interna	15
2.2 Governança Pública.....	19
3 MÉTODOS E TÉCNICAS	22
3.1 Descrição do Caso.....	25
3.2 Processo de Coleta de Dados.....	27
3.3 Estratégia para a Análise dos Dados	29
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	31
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	38
CAPÍTULO 3 – PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT)	41
REFERÊNCIAS	49
APÊNDICE A – CONVITE PARA PARTICIPAR DE ENTREVISTA.....	52
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	53
APÊNDICE C – APRESENTAÇÃO DA PESQUISA ANTES DA ENTREVISTA.....	54
APÊNDICE D – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	55

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

A auditoria interna e a governança estão ligadas desde a origem. Aquela existe para que esta exista. É atribuição da auditoria interna avaliar e fomentar a melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança (IIA, 2024). Nem mesmo o gerenciamento de riscos e o controle têm fim em si mesmos. Ambos contribuem para a governança, quer das corporações privadas, quer das instituições públicas.

A governança pública organizacional diz respeito à aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle para que a alta administração das organizações públicas, bem como outras partes interessadas, possam avaliar suas demandas, direcionar sua atuação e monitorar seu funcionamento, orientado aos resultados organizacionais na forma de políticas públicas ou de serviços prestados aos cidadãos (TCU, 2020).

A fim de que a auditoria interna cumpra o seu propósito e contribua para a governança das organizações, um série de práticas foi prescrita por instituições internacionais de renome (Sarens; Abdolmohammadi; Lenz, 2012). Entretanto, para que a correlação entre as práticas recomendadas e a contribuição efetiva da auditoria interna para a governança pudesse ser estabelecida, foi necessário que se realizassem pesquisas empíricas com a aplicação de métodos científicos validados (Lélis; Pinheiro, 2012; Gramling; Schneider, 2018; Alqudah; Amran; Hassan, 2019; Vadasi; Bekiaris; Andrikopoulos, 2020; Khanam, 2024).

No contexto do setor público brasileiro, o Levantamento de Governança e Gestão Públicas, realizado periodicamente pelo Tribunal de Contas da União – TCU, disponibiliza questionário de autoavaliação às organizações públicas. Esse instrumento serve à composição de alguns indicadores, como o índice integrado de governança e gestão públicas (iGG), por exemplo. O questionário é composto por questões relacionadas às práticas de liderança, de estratégia e de controle encontradas em normas de auditoria interna internacionais, tal como identificado por Sarens, Abdolmohammadi e Lenz (2012).

O Superior Tribunal de Justiça – STJ é um dos órgãos públicos que participa como respondente do Levantamento de Governança e Gestão Públicas e contribui para a avaliação do cenário de governança pública organizacional brasileiro. Tendo em vista a disponibilidade dos dados resultantes do levantamento e o interesse organizacional em aferir a contribuição da unidade de auditoria interna para a governança do STJ, empreendeu-se a pesquisa objeto deste relatório.

Assim, definiu-se que a pergunta, o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa teórico-empírica seriam conforme a seguir:

- Questão de Pesquisa: as ações da unidade de auditoria interna são percebidas como tendo contribuído para aperfeiçoar o nível de governança do Superior Tribunal de Justiça?
- Objetivo Geral: analisar se os auditores e os gestores percebem as ações da unidade de auditoria interna como fatores que contribuem para o aperfeiçoamento do nível de governança do STJ;
- Objetivos Específicos: (i) identificar as áreas com melhores níveis de governança no âmbito do STJ; (ii) identificar as subunidades da Auditoria Interna do STJ responsáveis pelas ações junto a essas áreas; (iii) analisar se os auditores e os gestores percebem as ações da AUD nas áreas com melhores níveis de governança como tendo contribuído para o alcance desses; e (iv) propor, com base nos resultados da pesquisa, ações para ampliar e consolidar a melhoria dos níveis de governança do STJ.

A proposta de ações passíveis de serem implantadas no STJ, e extensíveis a outros órgãos públicos se houver adequação ao contexto deles, está diretamente relacionada ao propósito do Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas da Universidade de Brasília (UnB). Uma vez que a autora da pesquisa apresentada neste relatório é discente dessa instituição e servidora pública lotada naquele órgão público, pretendeu-se que o resultado do trabalho não apenas evidenciasse fatores do passado recente, mas que fosse possível apontar sugestões de ações exequíveis no futuro próximo dentro do contexto da unidade de auditoria interna examinada.

Este documento está organizado em três capítulos: este, introdutório; o capítulo 2, a seguir, que apresenta a pesquisa realizada; e o capítulo 3 que congrega os principais resultados da pesquisa na elaboração de um Produto Técnico-Tecnológico no formato de um Projeto de Ação de Educação, com vistas à realização de um curso de formação profissional para auditores do STJ.

CAPÍTULO 2 – PESQUISA TEÓRICO-EMPÍRICA

1 INTRODUÇÃO

A auditoria interna é definida pelo Instituto de Auditores Internos (2024) como “um serviço independente e objetivo de avaliação e consultoria, criado para agregar valor e melhorar as operações de uma organização”. Nessa perspectiva, a finalidade da função de auditoria interna é contribuir para que a instituição em que está inserida atinja seus objetivos estratégicos. As ações da auditoria interna incidem sobre a eficácia de três grandes eixos organizacionais: “processos de governança, gerenciamento de riscos e controle” (IIA, 2024).

Os grandes escândalos empresariais no início dos anos 2000 fomentaram o maior envolvimento de pesquisadores e profissionais com temas ligados à governança corporativa (Sarens; Abdolmohammadi; Lenz, 2012; Vadasi; Bekiaris; Andrikopoulos, 2020). Na visão de Saputra e Yusuf (2019), o marco inicial da importância da função de auditoria interna foi o ano de 2003, após a Bolsa de Valores de Nova Iorque ter exigido que todas as empresas listadas na bolsa possuísem auditorias internas, da própria empresa ou terceirizada.

Segundo Matias-Pereira (2010), o modelo de governança corporativo foi transferido e adaptado para o setor público no Brasil. O Tribunal de Contas da União – TCU apresenta o conceito de governança pública organizacional como “a aplicação de práticas [...] que permitem aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento” com a finalidade de oferecer “bons resultados aos cidadãos” no que diz respeito às políticas e aos serviços públicos pelos quais são responsáveis (TCU, 2020).

Nesse contexto, surge a necessidade da adoção de indicadores e metas de desempenho (Kaufmann; Kraay; Mastruzzi, 2011; Oliveira; Pisa, 2015). A partir de 2013, o TCU instituiu o Levantamento de Governança Pública como instrumento para conhecer e avaliar a situação da governança em órgãos sob sua jurisdição. Segundo o Referencial Básico de Governança Organizacional, os indicadores obtidos por meio dos levantamentos foram úteis à identificação de vulnerabilidades na governança das organizações participantes (TCU, 2020). O Superior Tribunal de Justiça – STJ é um dos órgãos da Administração Pública respondentes do referido levantamento (TCU, 2022).

No Poder Judiciário brasileiro, é competência do STJ uniformizar a interpretação da lei federal, cabendo-lhe a solução definitiva dos casos civis e criminais que não envolvam matéria constitucional nem a justiça especializada (CF/88). O corpo técnico do tribunal é parte do

orçamento público estão diariamente envolvidos no trâmite processual típico da prestação jurisdicional pela qual o STJ é responsável.

O conjunto de atividades realizadas no âmbito do STJ é agrupado em três grandes macroprocessos (STJ, 2023). O macroprocesso finalístico é denominado prestação jurisdicional e tem como produto o julgamento dos processos judiciais. Para o apoio às atividades envolvidas na prestação jurisdicional, existe um conjunto de atividades reunidas nos macroprocessos de apoio.

O terceiro agrupamento de atividades é denominado Macroprocesso de Governança. Nele, a parte que cabe à Auditoria Interna diz respeito à fiscalização de atos administrativos com vistas ao aperfeiçoamento dos processos de trabalho, ao cumprimento dos planos institucionais, à adoção de boas práticas e ao processo de identificação, prevenção e tratamento de riscos, de modo a fomentar melhorias no sistema de governança institucional.

Dada a importância do tema, são apresentados a seguir a questão de pesquisa e os objetivos do presente trabalho.

1.1 Questão de Pesquisa:

As ações da unidade de auditoria interna são percebidas como tendo contribuído para aperfeiçoar o nível de governança do Superior Tribunal de Justiça?

Para responder à questão de pesquisa, formulou-se o seguinte objetivo geral:

1.2 Objetivo Geral:

Analisar se os auditores e os gestores percebem as ações da unidade de auditoria interna como fatores que contribuem para o aperfeiçoamento do nível de governança do STJ.

Para alcançar o objetivo geral, foram formulados os seguintes objetivos específicos:

1.2.1 Objetivos Específicos:

- Identificar as áreas com melhores níveis de governança no âmbito do STJ;
- Identificar as subunidades da Auditoria Interna do STJ responsáveis pelas ações junto a essas áreas;

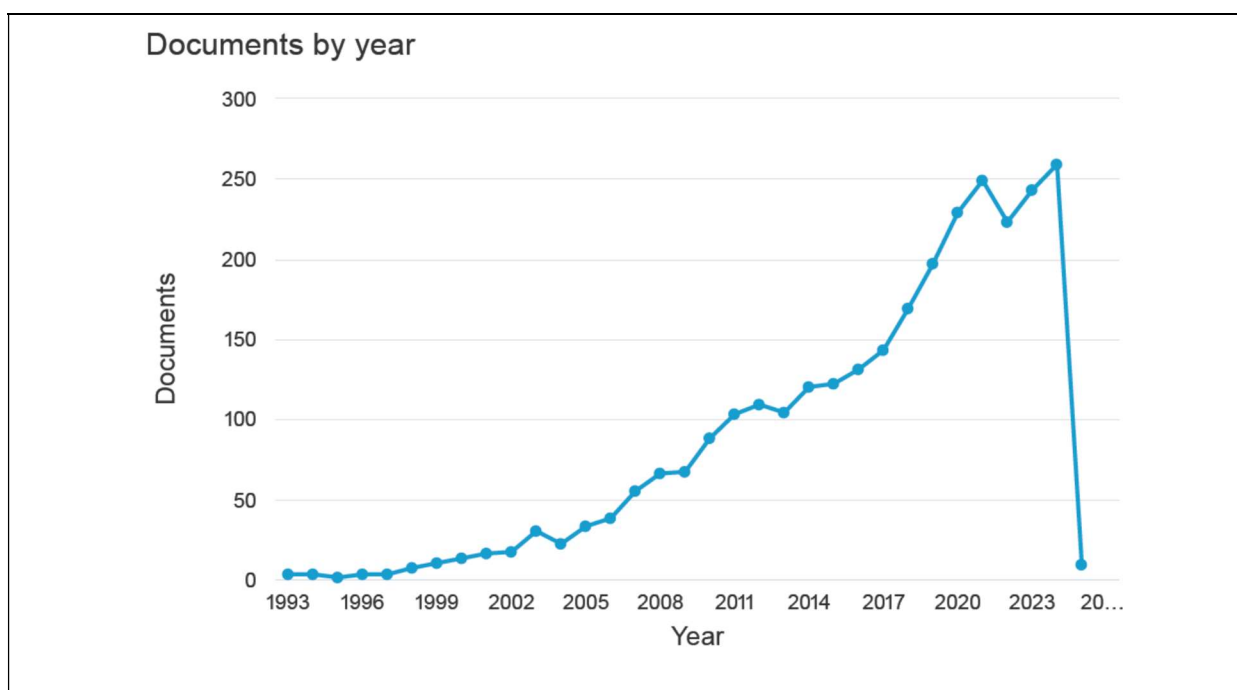
Analisar se os auditores e os gestores percebem as ações da AUD nas áreas com melhores níveis de governança como tendo contribuído para o alcance desses;

- Propor, com base nos resultados da pesquisa, ações para ampliar e consolidar a melhoria dos níveis de governança do STJ.

1.3 Justificativa e Relevância:

A pesquisa versa sobre um dos temas com grande relevância no campo das Ciências Sociais Aplicadas na atualidade: a Governança no Setor Público. A fim de identificar o interesse do meio acadêmico sobre o tema, consultou-se a base de dados da plataforma *Scopus* para estabelecer, em termos numéricos, o volume de artigos científicos publicados ao longo dos anos. Como critério de busca, restringiu-se o tipo de documento apenas a artigos. A busca foi feita com o termo em língua inglesa e as áreas temáticas selecionadas foram: “*Social Sciences*” e “*Business, Management and Accounting*”, dada a proximidade temática com a pesquisa. O resultado foi apresentado graficamente conforme a Figura 1, a seguir.

Figura 1 – Gráfico do volume de artigos sobre Governança no Setor Público por ano



Fonte: Plataforma Scopus

Observa-se, por meio da Figura 1, que as publicações acadêmicas que tratam de temas ligados à Governança no Setor Público apresentaram aumento nas últimas três décadas. Seguindo os critérios de busca descritos acima, a plataforma indicou o total de 2.885 artigos entre 1993 (três artigos) e 2025 (com nove publicações até 9 de janeiro de 2025, data da consulta). No ano de 2024, foram publicados 259 artigos, maior número de publicações desde o início da série histórica.

Configura-se, nesse cenário, que a Governança no Setor Público é foco de diversos estudos e tem apresentado relevância crescente ao longo do tempo. Contudo, não se identificou estudo que analisasse o papel da auditoria interna para o aperfeiçoamento do nível de governança em órgão do Poder Judiciário brasileiro. Com isso, entende-se que este trabalho pode colaborar com a ampliação das contribuições que o conhecimento acadêmico pode

oferecer à administração no contexto do Setor Público no Brasil.

Além desta seção introdutória, este artigo apresenta o quadro teórico-conceitual, a seção de métodos e técnicas, os resultados e discussões e, por fim, as conclusões e recomendações.

2 QUADRO TEÓRICO-CONCEITUAL

2.1 Auditoria Interna

Em relação ao termo inicial das pesquisas sobre auditoria interna, Sarens, Abdolmohammadi e Lenz (2012) mencionaram que fatores como a existência ou o tamanho das unidades de auditoria interna nas organizações foram objeto de estudos entre as décadas de 1990 e 2010. Entretanto, apontaram que havia uma lacuna de pesquisa sobre variáveis relacionadas com o papel ativo da função auditoria interna na governança corporativa.

Os autores argumentaram que o papel da função de auditoria interna na governança foi presumido em normas de auditoria interna, porém, não investigado sistematicamente nas pesquisas anteriores (Sarens; Abdolmohammadi; Lenz, 2012). Constataram que, embora as publicações da área afirmassem que uma função de auditoria interna eficaz seria imprescindível para o sucesso da organização, havia poucas evidências empíricas na literatura acadêmica que pudessem corroborar esse entendimento.

A pesquisa de Sarens, Abdolmohammadi e Lenz (2012) identificou que existem associações positivas entre a função de auditoria interna ter um papel ativo na governança corporativa e: (i) o uso de auditoria baseada em riscos; (ii) a existência de um programa de garantia e melhoria de qualidade em vigor e (iii) a contribuição do comitê de auditoria para o planejamento da auditoria. Os resultados da pesquisa demonstraram, também, uma associação negativa entre o tamanho da organização e o papel ativo da função de auditoria interna na governança corporativa.

Em estudo realizado no Brasil, Lélis e Pinheiro (2012) examinaram a “percepção de auditores e auditados sobre os principais aspectos relativos a boas práticas da atividade de auditoria interna”. O escopo da pesquisa foi limitado a uma empresa de economia mista de capital aberto. As pesquisadoras utilizaram as características da função de auditoria interna mais citadas em estudos anteriores como critério para a escolha das categorias de análise. Em linhas gerais, os resultados corroboraram com os estudos anteriores quanto à avaliação de qualidade do serviço de auditoria interna. Ao final, foram sugeridas pesquisas futuras que observassem a noção de eficácia da auditoria interna.

Um estudo de Gramling e Schneider (2018) testou se a avaliação de controles internos

realizada por auditores internos seria afetada pelas partes interessadas que exercem influência sobre a função de auditoria interna. Segundo os autores, pesquisas anteriores sugeriram que os auditores internos poderiam ser “menos sinceros e diretos nos seus relatórios de avaliações” quando o trabalho examinava ações da alta administração da organização. Esse fenômeno estaria ligado a influências inconscientes que afetam o julgamento e as decisões dos indivíduos, com consequências diretas sobre a imparcialidade e a objetividade dos auditores internos.

Os resultados da pesquisa de Gramling e Schneider (2018) indicaram que os auditores internos seriam “menos propensos a avaliar uma deficiência de controle interno específica do processo como uma fraqueza material” nas circunstâncias em que a função de auditoria interna está diretamente subordinada à alta administração. Por outro lado, os pesquisadores também descobriram que há menor probabilidade de que os auditores internos reportem uma fraqueza material relacionada com o comitê de auditoria. A pesquisa sugeriu que “a eficácia do controle interno não deve ser vista como um reflexo direto da qualidade dos auditores internos, quer para controles internos abrangentes quer para controles internos específicos de processos” (Gramling; Schneider, 2018).

Na mesma linha, Alqudah, Amran e Hassan (2019) investigaram alguns fatores que potencialmente afetam a eficácia dos auditores internos no setor público jordaniano. Para examinar a eficácia da unidade de auditoria interna, foram selecionadas as relações entre auditores internos com a alta administração e com auditores externos como variáveis da pesquisa. A conclusão daquele estudo indicou que o maior nível de independência dos auditores internos aumentaria a eficácia dos seus trabalhos de auditoria.

Em outra pesquisa empírica, realizada na Grécia, Vadasi, Bekiaris e Andrikopoulos (2020) analisaram a eficácia da auditoria interna sob a perspectiva da sua contribuição para a governança corporativa. No estudo, os autores procuraram investigar qual seria o impacto da profissionalização dos auditores internos na contribuição da função de auditoria interna para a governança corporativa. Elementos como “conformidade com os padrões do Instituto dos Auditores Internos – IIA” e “certificações profissionais para auditores internos” se mostraram mais fortemente associados à contribuição da auditoria interna para a governança corporativa (Vadasi; Bekiaris; Andrikopoulos, 2020). O elemento “adesão ao IIA”, entretanto, apresentou ter baixo impacto frente aos mesmos critérios pesquisados.

Em um estudo mais recente, a eficácia da função de auditoria interna foi avaliada sob a perspectiva do impacto de fatores de auditoria interna por Khanam (2024), por meio de pesquisa realizada no setor bancário de Bangladesh. A coleta de dados data de meados de 2023.

Identificados por intermédio de estudos anteriores e normas de auditoria, foram avaliados os fatores: independência, competência, suporte gerencial e qualidade da auditoria interna. Concluiu-se que a “independência dos auditores” e a “qualidade da auditoria interna” se mostraram fatores relevantes para a eficácia da função auditoria interna no contexto bancário de Bangladesh, entretanto, a “competência dos auditores” e o “suporte gerencial dado aos auditores” não demonstraram possuir impacto nesse setor.

Para melhor visualização dos estudos acima mencionados, foi elaborado o Quadro 1 com os principais pontos das pesquisas.

Quadro 1 – Quadro-Resumo com os pontos analisados nas pesquisas sobre auditoria interna

Autoria e Ano	Tema da Pesquisa	Fatores Analisados	Principais Conclusões
Sarens, Abdolmohammadi e Lenz (2012)	O papel da função de auditoria interna na governança	“Uso de auditoria baseada em riscos”; “Existência de um programa de garantia e melhoria de qualidade”; “Contribuição do comitê de auditoria para o planejamento da auditoria”; “Tamanho da organização”.	Existem associações positivas entre a função de auditoria interna ter um papel ativo na governança corporativa e o uso de auditoria baseada em riscos; a existência de um programa de garantia e melhoria de qualidade em vigor e a contribuição do comitê de auditoria para o planejamento da auditoria. Há uma associação negativa entre o tamanho da organização e o papel ativo da função de auditoria interna na governança corporativa.
Lélis e Pinheiro (2012)	Qualidade do serviço de auditoria interna	“Tamanho da equipe de auditoria”; “Competências dos auditores internos”; “Envolvimento dos auditores internos na gestão de riscos” e “Relação entre auditoria interna e comitê de auditoria”.	A percepção do uso de boas práticas de auditoria interna por auditores e auditados está, na maioria dos casos, coerente com os atributos de qualidade citados na literatura.
Gramling e	Qualidade	“Avaliação de controles	Há menor propensão a

Autoria e Ano	Tema da Pesquisa	Fatores Analisados	Principais Conclusões
Schneider (2018)	da auditoria interna	internos realizada por auditores internos” e “partes interessadas que exercem influência sobre a função de auditoria interna”.	avaliar uma deficiência de controle interno específica do processo como uma fraqueza material, nas circunstâncias em que a função de auditoria interna está diretamente subordinada à alta administração, e menor probabilidade de que auditores internos reportem uma fraqueza material relacionada ao comitê de auditoria.
Alqudah, Amran e Hassan (2019)	Eficácia da unidade de auditoria interna	“Relações entre auditores internos com a alta administração” e “Relações entre auditores internos com auditores externos”.	O maior nível de independência dos auditores internos aumenta a eficácia dos trabalhos de auditoria.
Vadasi, Bekiaris e Andrikopoulos (2020)	Eficácia da auditoria interna sob a perspectiva da sua contribuição para a governança corporativa	“Conformidade com os padrões do Instituto dos Auditores Internos”; “certificações profissionais para auditores internos” e “adesão ao IIA”.	“Conformidade com os padrões do Instituto dos Auditores Internos – IIA” e “certificações profissionais para auditores internos” se mostraram mais fortemente associados à contribuição da auditoria interna para a governança corporativa. O “adesão ao IIA” apresentou-se com baixo impacto.
Khanam (2024)	Eficácia da função de auditoria interna	“Independência”, “Competência”, “Suporte gerencial” e “Qualidade da auditoria interna”.	A “independência dos auditores” e a “qualidade da auditoria interna” se mostraram fatores relevantes para a eficácia da função auditoria interna no contexto bancário de Bangladesh. A “competência dos auditores” e o “suporte

Autoria e Ano	Tema da Pesquisa	Fatores Analisados	Principais Conclusões
			gerencial dado aos auditores” não demonstraram possuir impacto.

Fonte: elaboração própria – artigos selecionados por meio da base de dados *Scopus*, em maio de 2024.

Conforme observa-se no Quadro 1, pesquisas anteriores procuraram avaliar a qualidade ou a eficácia da auditoria interna por meio do estabelecimento de relações entre o papel da auditoria e a governança, quer no setor privado, quer no público. Ao verificar as principais conclusões dos estudos mencionados, nota-se uma relação majoritariamente positiva entre auditoria interna e governança, de modo que as pesquisas confirmaram mais vezes do que refutaram os fatores apontados pela literatura especializada como contribuintes para a governança.

2.2 Governança Pública

O uso extensivo do termo “governança” remonta ao início dos anos 1990, época em que o Banco Mundial publicou documento intitulado “*Governance and development*”, em 1992, e a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico – OCDE divulgou o documento “*Governance in transition: public management reform in OECD countries*”, em 1995 (Bevir; Rhodes; Weller, 2003).

Nas décadas de 1980 e 1990, instituições financeiras internacionais e países doadores costumavam exigir, dentre as condições para conceder ajuda financeira, reformas políticas nos países beneficiários, que, com frequência, se revelavam ineficientes (Nanda, 2006). De modo alternativo, entre o final da década de 1990 e o início dos anos 2000, as exigências condicionantes passaram a versar sobre a melhoria de desempenho e a “boa governança”.

Ao longo do tempo, diferentes abordagens foram dando contornos ao conceito de governança. Especificamente sobre o conceito de governança pública, Teixeira e Gomes (2019) realizaram uma revisão teórica da literatura, de publicações entre os anos de 1996 e 2018. Desse trabalho, resultou a identificação de 36 diferentes conceitos de governança pública (Teixeira; Gomes, 2019, pp. 528-532).

A respeito do uso crescente do termo, os autores Kooiman e Jentoft (2009) ressaltam que, como qualquer vocábulo que se torna popular, governança tem “significados diferentes

para pessoas diferentes”, desde que se tornou “uma palavra de ordem” tanto no âmbito das ciências sociais, quanto na esfera política.

A perspectiva apresentada por Kooiman e Jentoft (2009) enfatiza a interação entre atores em um cenário denominado de estruturas. Nesta perspectiva de governança, os atores são “qualquer unidade social” que possua poder de ação e as estruturas são o meio no qual esses atores exercem suas ações, podendo ser constrangidos ou incentivados por essas estruturas. Nesse contexto, são exemplos de elementos estruturais a cultura, as leis e os acordos, o que torna a abordagem da governança ligada a estruturas bastante adequada à realidade da administração pública, constantemente restringida ou estimulada por normas.

O Referencial Básico de Governança, publicado pelo TCU em 2013, contribuiu para disseminar o uso do conceito no cenário público brasileiro. Segundo a publicação, “no Brasil, diversas leis e decretos foram publicados de modo a institucionalizar direta ou indiretamente estruturas de governança”, com a finalidade de aumentar a capacidade de governança e gestão do Estado brasileiro. Na perspectiva interna às organizações, “múltiplas estruturas de governança” foram desenvolvidas para melhorar o desempenho organizacional (TCU, 2013).

Para Matias-Pereira (2010), o modelo de governança do setor privado foi transferido e adaptado para o setor público no Brasil. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC define o conceito nos seguintes termos: “governança corporativa é um sistema [...] pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral” (IBGC, 2023).

No Referencial Básico de Governança Organizacional, encontra-se que o conceito apresentado é “derivado principalmente da governança corporativa” e que “foi delineado e adotado pelo TCU em virtude do propósito de apoiar a melhoria do desempenho das organizações públicas jurisdicionadas” (TCU, 2020). Tal declaração corrobora a ideia trazida por Matias-Pereira (2010) de que teria havido a apropriação e a consequente adaptação do conceito de governança para o setor público brasileiro.

A ideia de melhoria de desempenho das organizações públicas perpassa pela necessidade do estabelecimento de métricas e indicadores que sinalizem a evolução da governança nessas instituições. Buta e Teixeira (2020), ao avaliar os indicadores para medir governança, alertam para a importância da “cautela para não superestimar os indicadores” (p. 382). Kaufmann, Kraay e Mastruzzi (2011) ressaltam a dificuldade inerente ao se mensurar “governança”, quando destacam a significativa margem de erro do *Worldwide Governance*

Indicators (WGI).

No Brasil, o levantamento realizado pelo TCU, no escopo do índice integrado de governança e gestão públicas (iGG), coleta dados por meio do preenchimento de questionários. As perguntas servem, ao mesmo tempo, como balizas para que o gestor analise o grau de maturidade no momento do preenchimento e como referências de ações que devem ser adotadas ou aprimoradas para a melhoria da governança organizacional. Segundo Oliveira e Pisa (2015), “a visão do grau de governança alcançado possibilita aos gestores públicos avaliar a efetividade das ações realizadas e refletir sobre os bons e maus desempenhos”.

Apesar disso, há apontamentos que sugerem que esse indicador de governança poderia ser mais bem aproveitado se envolvesse um número maior de atores. Buta e Teixeira (2020) realizaram uma metanálise de artigos que propuseram ou criticaram índices de governança pública. Destacando o papel das partes interessadas como agentes de governança, concluíram que: “considerando que a governança está relacionada à solução coletiva de problemas, tal solução tende a ser mais efetiva quando envolve os atores que produzem o problema, aqueles que são afetados e aqueles com vontade de resolvê-lo” (Mayntz, 2001, *apud* Buta; Teixeira, 2020, p. 387).

A fim de sintetizar a trajetória conceitual do termo governança no contexto da administração pública brasileira, desde quando foi formulado até o uso no presente, elaborou-se o Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 – Quadro-Síntese da trajetória conceitual de Governança no Setor Público Brasileiro

Trajétória conceitual	Descrição	Autoria e Ano
Termo inicial	A partir da década de 1990, instituições financeiras internacionais passaram a exigir dos países beneficiários, dentre as condições para conceder empréstimos ou doações financeiras, a adoção da “boa governança”.	Bevir; Rhodes; Weller, 2003 Nanda, 2006
Polissemia conceitual ao longo do tempo	Entre 1996 e 2018, diferentes abordagens foram dando contornos ao conceito de governança pública, convertendo-o em um termo polissêmico, com múltiplas aplicações.	Teixeira; Gomes, 2019
Enfoque nas estruturas	O conceito de governança pública pode ser aplicado a partir da perspectiva das estruturas de governança, como leis, regulamentos, acordos, instâncias colegiadas e cultura.	Kooiman; Jentoft, 2009

Aplicação no Setor Público brasileiro	No Brasil, o TCU adotou abordagem que compreende o desenvolvimento de “múltiplas estruturas de governança” como requisito para a melhoria de desempenho organizacional das instituições brasileiras.	Matias-Pereira, 2010
		TCU, 2013 e 2020
A necessidade de Indicadores de Desempenho	A ideia de melhoria de desempenho perpassa pela necessidade do estabelecimento de métricas e indicadores que sinalizem a evolução da governança nas instituições públicas. No Brasil, o TCU realiza levantamentos periódicos para formar o índice integrado de governança e gestão públicas - iGG.	Kaufmann; Kraay; Mastruzzi, 2011
		Oliveira; Pisa, 2015
		Buta; Teixeira, 2020

Fonte: elaboração própria a partir da base de dados *Scopus*, em março de 2024.

Como exposto no Quadro 2, o termo governança apresentou, ao longo do tempo, diversas definições, mesmo se tratando especificamente de governança no setor público. No Brasil, prevaleceu a perspectiva de estruturas de governança (TCU, 2013) e de governança organizacional (TCU, 2020) para a avaliação do desempenho das instituições públicas. Para este estudo, adotou-se a abordagem de governança organizacional pública sempre que o conceito é apresentado conjuntamente com a auditoria interna.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS

Uma pesquisa visa a atender às necessidades de conhecimento a respeito de determinado fenômeno ou problema (Marconi; Lakatos, 2021, p. 3). Para responder à questão do presente trabalho, realizou-se pesquisa do tipo aplicada exploratória (Marconi e Lakatos, 2021, p. 6 e 78), com abordagem qualitativa (Yin, 2016, p. 28). A pesquisa qualitativa serve à exploração e ao entendimento do significado que indivíduos ou grupos atribuem a uma questão ou um problema social. Nessa abordagem, a coleta de dados é feita no ambiente dos participantes e a análise desses dados, frequentemente, segue o estilo indutivo (Creswell; Creswell, 2021, p. 3).

Os estudos qualitativos são empregados quando a finalidade da pesquisa é a compreensão mais aprofundada de um determinado fenômeno (Sampieri; Collado; Lucio, 2013, p. 29), geralmente, de natureza social. Trata-se de uma abordagem amplamente utilizada nas pesquisas do campo das Ciências Sociais Aplicadas. Nesse contexto, o pesquisador qualitativo é tido como um instrumento fundamental, visto que ele próprio coleta os dados e os interpreta (Creswell; Creswell, 2021, p. 151). A interpretação dos dados deve ser suportada pelas teorias e conceitos apresentados no relato do estudo.

Yin (2016, p. 28) reforça que o diferencial da pesquisa qualitativa é sua capacidade de

representar as visões e perspectivas dos participantes de um estudo. Corrobora esse entendimento a afirmação de Creswell e Creswell (2021, p. 151) que, em pesquisas qualitativas, os dados são coletados no ambiente em que os participantes vivenciam a questão ou problema que está sendo investigado. Desses dados, coletados de múltiplas fontes, extrai-se sentido, por meio da organização das informações em códigos e temas, que cobrem todas as fontes de dados.

Uma vez que os métodos qualitativos partem de dados baseados em texto e imagem (Creswell; Creswell, 2021, p. 149), é fundamental dar atenção às fontes documentais de dados. Nesse sentido, Marconi e Lakatos (2021, p.12 e 53) ressaltam que, antes do início de qualquer pesquisa de campo, o primeiro passo é analisar minuciosamente todas as fontes documentais que serviram de suporte à investigação planejada. A seleção das fontes de dados deve ser intencional e claramente vinculada aos objetivos da pesquisa (Creswell; Creswell, 2021, p. 154; Marconi; Lakatos, 2021, p. 55).

Diante disso, a abordagem qualitativa foi escolhida para investigar objeto estudado, visto que recobre o objetivo de verificar a percepção dos atores envolvidos e a possibilidade de confrontá-la com os achados documentais, por intermédio da triangulação de múltiplas fontes (entrevistas, observações, análise de documentos). Tal triangulação visa a fornecer maior confiabilidade aos resultados e validade interna ao estudo (Creswell; Creswell, 2021, p. 173).

A investigação exploratória foi utilizada em vista da necessidade de sondagem preliminar de alguns aspectos do objeto do estudo (Creswell; Creswell, 2021, p. 85; Marconi; Lakatos, 2021, p. 12 e 78). Dado o escopo do fenômeno investigado, uma série de documentos de caráter público, inclusive normas aplicáveis ao Poder Judiciário brasileiro e publicações científicas sobre governança e auditoria, foi examinada. Para tanto, aplicou-se a técnica de pesquisa documental em fontes de coleta de dados primárias, seguida da técnica de análise de conteúdo dos dados selecionados (Marconi; Lakatos, 2021, p. 53 e 130).

Para a estratégia de investigação escolhida, optou-se pelo estudo de caso ambientado em uma instituição do Poder Judiciário. O estudo de caso é usado para o aprofundamento do conhecimento dos fenômenos individuais, grupais e sociais, bem como dos organizacionais, em um contexto contemporâneo (Yin, 2015, p. 4 e 17). Quando o enfoque do estudo de caso incide sobre algum fenômeno organizacional, a investigação recai sobre processos organizacionais e administrativos de uma instituição.

Uma das características metodológicas relevantes da investigação de estudo de caso está relacionada com o entendimento de que o método se beneficia de proposições teóricas

desenvolvidas anteriormente para orientar tanto a coleta quanto a análise dos dados (Yin, 2015, p. 18). No presente estudo, essa característica pode ser verificada no emprego das técnicas de entrevista e de análise de conteúdo (Marconi; Lakatos, 2021; Bardin, 1977).

Uma vez que os dados da pesquisa tenham sido coletados, são classificados conforme categorias de análise definidas clara e explicitamente, com vistas à análise sistemática e objetiva do conteúdo (Marconi; Lakatos, 2021, p. 131). A técnica de análise de conteúdo categorial consiste em fragmentar um texto e reagrupá-lo por temas (Bardin, 1977, p. 36). Inicialmente, o texto é considerado em sua totalidade e examinado conforme critérios de classificação e de recenseamento definidos. A partir da classificação, é possível identificar a presença (ou a ausência) dos “itens de sentido”.

O Quadro 3 lista a relação de procedimentos e técnicas empregadas nas etapas de coleta e de análise de dados frente a cada objetivo específico, com a finalidade de alcançar o objetivo geral, norteador da pesquisa.

Quadro 3 – Descrição dos Procedimentos Metodológicos em função dos Objetivos

Questão de Pesquisa: As ações da unidade de auditoria interna são percebidas como tendo contribuído para aperfeiçoar o nível de governança do Superior Tribunal de Justiça?		
Objetivo Geral: Analisar se os auditores e os gestores percebem as ações da unidade de auditoria interna como fatores que contribuem para o aperfeiçoamento do nível de governança do STJ.		
Objetivos Específicos	Procedimentos de Coleta de Dados	Técnica de Análise de Dados
Identificar as áreas com melhores níveis de governança no âmbito do STJ	Pesquisa documental	Análise documental
Identificar as subunidades da Auditoria Interna do STJ responsáveis pelas ações junto a essas áreas	Pesquisa documental	Análise documental
Analisar se os auditores e gestores percebem as ações da AUD nas áreas com melhores níveis de governança como tendo contribuído para o alcance desses	Entrevistas semiestruturadas	Análise de Conteúdo Categorical com suporte de <i>software</i> específico para esse fim
Propor, com base nos resultados da pesquisa, ações para ampliar e consolidar a melhoria dos níveis de governança do STJ	A partir dos resultados da pesquisa	Triangulação de múltiplas fontes (documentos, entrevistas e observação)

Fonte: elaboração própria

3.1 Descrição do Caso

O Superior Tribunal de Justiça é responsável por uniformizar a interpretação da lei federal em todo o Brasil, cabendo-lhe a solução definitiva dos casos civis e criminais que não envolvam matéria constitucional nem a justiça especializada. Em 2023, o STJ recebeu, processou e julgou aproximadamente 460 mil processos – número que aumenta a cada ano, conforme boletins estatísticos (STJ, 2023a).

Para o seu funcionamento, o STJ conta com um corpo funcional de mais de 3 mil servidores, além de ocupantes de cargos em comissão sem vínculo, prestadores de serviços terceirizados e estagiários (STJ, 2023b). Muitas pessoas e recursos financeiros estão envolvidos no trâmite processual com vistas à prestação jurisdicional pela qual o STJ é responsável.

A prestação jurisdicional diz respeito à decisão do processo judicial com vistas a atender as demandas da sociedade junto ao Poder Judiciário, com qualidade técnica e razoável duração do processo. Além das atividades no âmbito interno, pertinentes ao fluxo regular do processo judicial, o STJ possui canais de contato com advogados, jurisdicionados e com a sociedade de modo geral. Conta, ainda, com uma estrutura de apoio, para gerir recursos e pessoas, e com uma estrutura de governança organizacional.

O conjunto de atividades realizadas no âmbito do STJ é agrupado em três grandes macroprocessos. O macroprocesso finalístico é denominado prestação jurisdicional e tem como produto o que a sociedade de fato espera receber do Tribunal: o julgamento dos processos judiciais. Para o apoio às atividades envolvidas na prestação jurisdicional, existe um conjunto de atividades reunidas nos macroprocessos de apoio. Nesses, estão inseridas a gestão administrativa do órgão e a gestão de recursos de tecnologia da informação e comunicação, por exemplo.

O terceiro grupo de atividades é denominado macroprocesso de governança, composto pelo conjunto de atividades sob responsabilidade da unidade de gestão estratégica e as realizadas pela unidade de auditoria interna do STJ, cujo funcionamento atende, dentre outras, a determinação constitucional de manutenção de um sistema de controle interno em cada Poder (CF/88). No STJ, a função de auditoria interna fica a cargo da AUD, secretaria que possui quatro Coordenadorias: de Auditoria de Aquisições e Contratações, de Auditoria de Governança Institucional e de Gestão, de Auditoria de Pessoal e de Auditoria de Tecnologia da Informação.

A fim de analisar se os auditores e os gestores percebem as ações da unidade de auditoria

interna como fatores que contribuem para o aperfeiçoamento do nível de governança do STJ, o primeiro passo foi identificar quais áreas do tribunal possuíam, em determinado momento, os melhores níveis de governança. Para tanto, utilizou-se o resultado medido pelo iGG – índice integrado de governança e gestão públicas, mensurado pelo TCU.

O órgão de controle externo realiza, sistematicamente, levantamentos com a finalidade conhecer melhor a situação da governança no setor público e, com os dados obtidos, estimular as organizações públicas a adotarem boas práticas de governança. Ao todo, 378 organizações públicas participaram do levantamento de 2021 com respostas válidas.

Lançando mão dos dados disponibilizados pelo relatório individualizado do STJ, foram identificadas e selecionadas as unidades técnicas responsáveis pelas áreas que obtiveram resultado “Aprimorado”, correspondente a valor acima de 70% da nota máxima, no respectivo indicador que compõe o iGG 2021 – Governança Pública Organizacional.

O indicador de referência foi obtido por meio do Relatório individual de autoavaliação do STJ para o Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2021 (TCU, 2022). De acordo com o relatório, a faixa de classificação “Aprimorado” corresponde ao intervalo 70 a 100% da nota máxima. Atendendo a esse critério, os índices iGestContrat, iGestTI e iGestPessoas alcançaram o nível “Aprimorado”, conforme é possível verificar por intermédio da Figura 2.

Figura 2 – Índices que compõem o iGG 2021 STJ em gráfico comparativo



Fonte: Relatório individual de autoavaliação do STJ para o Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2021

(TCU, 2022).

A figura 2 apresenta o iGG – Índice integrado de governança e gestão públicas medido em 2021, juntamente com: (i) iGovPub – Índice de governança pública; (ii) iGestPessoas – Índice de Gestão de Pessoas; (iii) iGestTI – Índice de Gestão de TI; (iv) iGestContrat – Índice de Gestão de Contratações; e (v) iGestOrcament – Índice de gestão orçamentária. Utilizado-se dos dados disposto no levantamento, foram selecionadas as áreas responsáveis pela gestão das contratações, pela gestão de tecnologia da informação e pela gestão de pessoas do STJ.

O segundo passo que viabilizou o processo de análise neste trabalho foi identificar quais subunidades da Auditoria Interna do tribunal (AUD) são responsáveis pelas ações junto às áreas gestoras mencionadas anteriormente. Mediante a verificação conjunta do Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2021 com o Manual de Organização do Superior Tribunal de Justiça (STJ, 2023, p. 120 a 132), foram identificadas e selecionadas as Coordenadorias de Auditoria de Aquisições e Contratações, de Pessoal e de Tecnologia da Informação.

3.2 Processo de Coleta de Dados

Uma vez definido o escopo de análise, mediante pesquisa documental, passou-se à etapa de coleta de dados qualitativos com o fim específico de analisar se os auditores e os gestores percebem as ações da AUD nas áreas com melhores níveis de governança como fatores que contribuem para o seu alcance. Com o emprego da técnica de entrevista semiestruturada pretendeu-se obter a percepção dos servidores envolvidos nas diferentes etapas do processo de melhoria da governança do STJ quanto à contribuição das ações da unidade de Auditoria Interna nesse processo.

Nesse terceiro passo, foram convidados, por e-mail, sete servidores ocupantes de cargos-chave, dos quais seis aceitaram o convite para a entrevista ou indicaram substitutos para tal finalidade. Participaram da entrevista três gestores representantes das unidades selecionadas e três auditores internos representantes das subunidades da AUD. Dentre esses, quatro eram ocupantes de cargos de coordenador e dois ocupavam funções de confiança como chefes de seção. Quanto ao gênero, foram entrevistadas duas mulheres e quatro homens. As entrevistas foram realizadas entre os dias 23 de outubro e 8 de novembro de 2024, conforme disponibilidade de agenda dos servidores convidados.

O convite para a participação na pesquisa acadêmica (Apêndice A), foi encaminhado para o e-mail institucional dos servidores selecionados. O texto do convite deixou claro que a participação na pesquisa é anônima e voluntária. Informou-se, também, que as respostas fornecidas seriam tratadas com confidencialidade, sem qualquer identificação dos

respondentes. Por esse motivo, a distinção entre os participantes das entrevistas será feita por meio de números (entrevistado 1, entrevistado 2 e assim por diante). Dado o número reduzido de mulheres integrantes de cargos-chave nas áreas selecionadas, optou-se por não fazer a flexão de gênero para o termo “entrevistada”.

O convite também mencionou que as entrevistas seriam realizadas e gravadas por intermédio do aplicativo *Teams* da *Microsoft*. O objetivo da gravação e, sobretudo, da transcrição é permitir o tratamento dos dados qualitativos obtidos ao longo da entrevista. No início de cada entrevista, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice B) foi lido para os participantes. Também foi realizada a leitura da apresentação da pesquisa, em que a delimitação do escopo da entrevista foi explicitada (Apêndice C). Após a leitura, cada participante entrevistado declarou sua anuência frente aos métodos e propósitos da pesquisa.

As entrevistas foram conduzidas seguindo o tipo semiestruturado, ou seja, aquele que combina características das entrevistas estruturadas com as das entrevistas não estruturadas. Segundo Marconi e Lakatos (2021), uma entrevista estruturada ou padronizada é caracterizada pelo uso de um roteiro previamente estabelecido. O objetivo da padronização, de acordo com as autoras, é permitir que todos os entrevistados respondam às mesmas perguntas de modo que as respostas possam ser comparadas. Uma entrevista não estruturada ou despadronizada, por sua vez, tem por característica a liberdade do entrevistador em conduzir o processo de entrevista “em qualquer direção que considere adequada” (Marconi; Lakatos, 2021, p. 90).

Assim, foi elaborado um roteiro de entrevista (Apêndice D) com três perguntas, de modo que fosse possível a comparação entre as respostas. Por outro lado, caso a resposta fosse muito curta ou o entrevistado demonstrasse não ter compreendido completamente o propósito da pergunta realizada, a entrevistadora teria liberdade para complementar ou esclarecer a finalidade da pergunta, direcionando o momento da entrevista de modo mais informal (Marconi; Lakatos, 2021, p. 90).

Conforme anunciado por meio do convite e do TCLE, as entrevistas foram gravadas e transcritas a fim de permitir o tratamento dos dados conforme a estratégia de análise de dados escolhida. Embora a ferramenta do *Teams* realize a transcrição simultaneamente à gravação, constatou-se que o registro de muitas palavras ficou incompleto ou incorreto. Como alternativa, recorreu-se ao uso de um serviço de transcrição do áudio das gravações por inteligência artificial (IA) denominado *TurboScribe*. Uma vez que as transcrições foram obtidas, deu-se início à organização dos dados, que corresponde à primeira etapa da análise de conteúdo.

3.3 Estratégia para a Análise dos Dados

Ainda com foco no objetivo específico de analisar se os auditores e gestores percebem as ações da AUD nas áreas com melhores níveis de governança como tendo contribuído para o alcance deles, optou-se pela estratégia de análise de conteúdo dos dados qualitativos coletados. Essa estratégia, conforme descrito na introdução da presente seção, corresponde à análise de conteúdo categorial, que consiste em fragmentar um texto previamente organizado, por intermédio de códigos, e reagrupá-lo em categorias com a finalidade de analisá-lo frente ao contexto fornecido pelo quadro teórico-conceitual da pesquisa (Bardin, 1977).

Na fase inicial de organização dos dados, foram refugados todos os termos inúteis para a análise, como interjeições e bordões de fala, por exemplo. Em seguida, as respostas foram separadas em arquivos diferentes, segmentadas por perguntas (pergunta 1; pergunta 2; pergunta 3 e comentários adicionais), de modo que pudessem ser comparadas e analisadas conforme o seu contexto. Assim, foram gerados 18 arquivos de texto, três por participante entrevistado. Terminada a fase de organização, foram estabelecidos os critérios para a codificação.

Segundo Bardin (1977, p. 103), “a codificação corresponde a uma transformação [...] dos dados brutos do texto, [...] que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo”. Nessa fase, são definidas as “unidades de registro” e as “unidades de contexto” (p. 104-108). Nas palavras de Saldanha (2013, p. 3) “um código no inquérito qualitativo é, na maior parte das vezes, uma palavra ou uma frase curta que atribui simbolicamente um atributo sumativo, saliente, que capta a essência [...] dos dados linguísticos”.

Com o intuito de permitir a comparação, definiu-se que as unidades de registro seriam as palavras-tema, ou seja, aquelas palavras semanticamente ligadas ao tema central da pesquisa, expresso por meio da questão de pesquisa. Foram consideradas tanto palavras isoladas quanto termos acompanhados de adjetivos, preposições ou formados por locuções. Já as unidades de contexto foram delimitadas pelo tema abordado nas perguntas, assim, cada resposta, individualmente, constitui-se uma unidade de contexto, conforme ilustra o Quadro 4.

Quadro 4 – Critérios para a codificação da análise de conteúdo

Unidades de registro	Unidades de contexto
Palavras-tema, ou seja, as palavras com vínculo semântico com o tema	Resposta à pergunta 1: “ <i>Na sua visão, de que maneira a atuação da Unidade de Auditoria Interna influenciou o resultado do [nome do índice] mensurado em 2021? Poderia</i>

delimitado pela questão de pesquisa: “As ações da unidade de auditoria interna são percebidas como tendo contribuído para aperfeiçoar o nível de governança do Superior Tribunal de Justiça?”	fornecer exemplos?”
	Resposta à pergunta 2: “Pensando nos próximos levantamentos, haveria novas formas de a Auditoria Interna cooperar para a melhoria do [nome do índice]? Teria sugestões?”
	Resposta à pergunta 3: “Gostaria de fazer comentários adicionais quanto aos temas tratados nesta entrevista?”

Fonte: elaboração própria

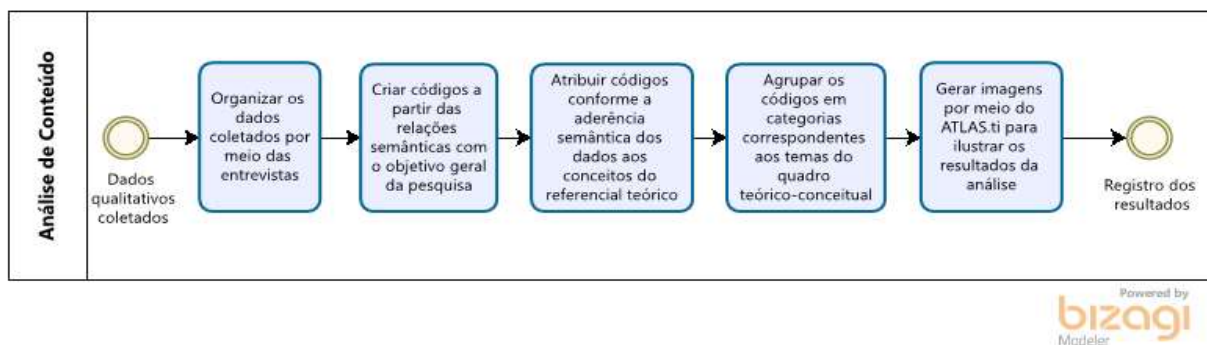
Para efetivar essa etapa, lançou-se mão do uso do *software* de análise de dados qualitativos assistido por computador, denominado *ATLAS.ti*. Por meio dele, foram registrados os códigos e as categorias de análise, de modo que, ao final, fosse possível obter imagens que indicasse a relação entre eles. Elegeu-se como regra de enumeração (Bardin, 1977, p. 108) a presença (bem como a ausência) das unidades de registro nos trechos analisados. As referidas imagens estão registradas na seção de “Resultados e Discussão”.

Os códigos considerados aptos a atribuir valor semântico aos dados qualitativos foram os seguintes: (i) estruturas de governança; (ii) processos de governança; (iii) estratégia organizacional; (iv) mecanismos de controle; (v) liderança; (vi) papel da auditoria interna na governança; (vii) eficácia da unidade de auditoria interna; e (viii) qualidade do serviço de auditoria interna. A fundamentação para a escolha de cada um deles será explorada na seção de “Resultados e Discussão”, a seguir.

A terceira etapa da análise de conteúdo corresponde à categorização. Na definição dada por Bardin (1977, p. 117), “a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento [...], com os critérios previamente definidos”. Tais critérios, frequentemente, são retomados da literatura que deu suporte ao quadro teórico-conceitual que, no caso desta pesquisa especificamente, remonta aos temas “Auditoria Interna” e “Governança Pública”.

Para melhor compreensão do trajeto metodológico descrito, elaborou-se o seguinte fluxograma:

Figura 3 – Fluxograma da etapa de análise de conteúdo



Fonte: elaboração própria

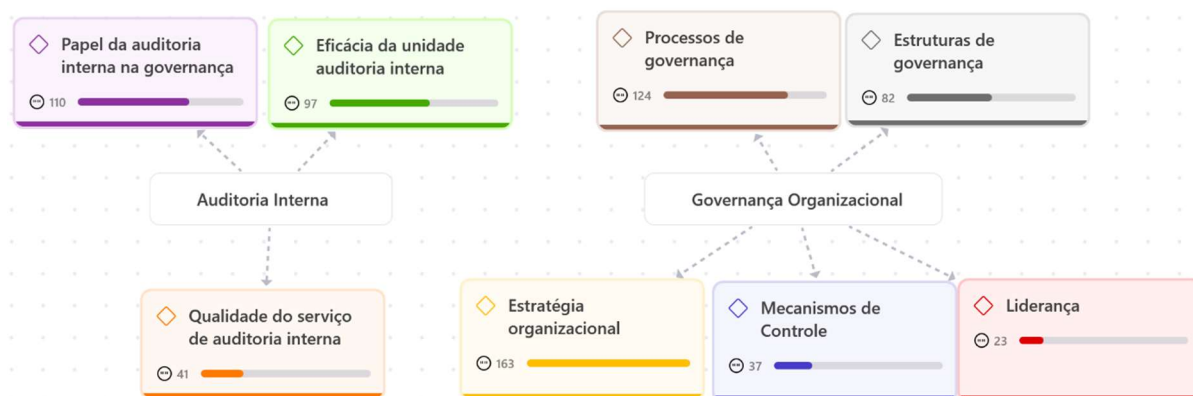
A etapa final pressupõe a interpretação dos dados agrupados em categorias, com a finalidade de gerar uma comparação dos resultados com as informações coletadas na literatura de referência. O que se busca, segundo Creswell e Creswell (2021, p. 165), é a confirmação dessas informações ou a divergência delas. A seção a seguir apresenta os resultados da pesquisa mediante a aplicação da estratégia escolhida para a análise dos dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em aderência ao quadro teórico-conceitual, foram identificadas duas categorias de análise: (i) Auditoria Interna; e (ii) Governança Organizacional. Uma vez que o objetivo geral do trabalho é analisar se os auditores e gestores percebem as ações da unidade de auditoria interna como fatores que contribuem para o aperfeiçoamento do nível de governança do STJ, as perguntas elaboradas para o roteiro de entrevista pretendiam obter dados e informações que apontassem para esse objetivo (Quadro 4).

Com naturalidade, foi possível observar que os entrevistados, de modo geral, exploraram vários termos e conceitos ligados aos temas “auditoria interna” e “governança organizacional” no setor público. Além disso, constatou-se o principal benefício da aplicação da análise de conteúdo: a identificação de convergências e diminutas dissonâncias entre a fala de auditores e de gestores. A fragmentação dos textos transcritos em códigos e reagrupados em categorias permitiu a visualização da técnica de análise por meio da Figura 4.

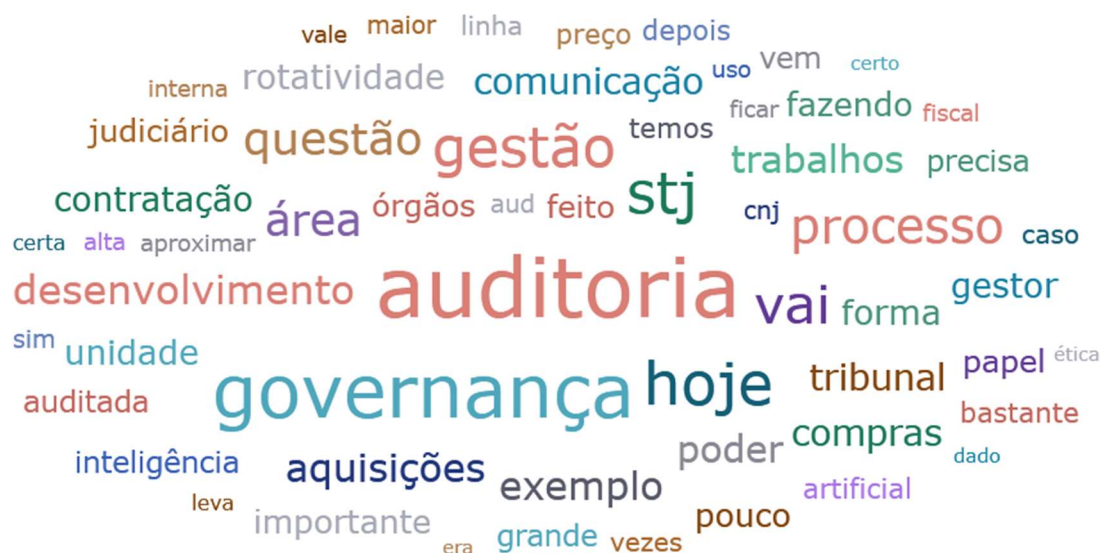
Figura 4 – Mapa de relacionamento entre categorias e códigos



Fonte: *software* de análise de dados qualitativos *ATLAS.ti*

Tendo elegido dois públicos diferentes dentro do mesmo órgão, auditores e gestores responsáveis pelas áreas com resultado classificado como “Aprimorado” no iGG 2021, também é natural que se tenha encontrado uma diferença de vocabulário, que reflete a diferença de perspectiva desses dois grupos. Para essa análise, as respostas dos auditores internos e as respostas dos gestores foram agrupadas e submetidas à ferramenta de análise “Frequências de Palavras” no *ATLAS.ti*. O resultado foi expresso em gráficos, conhecidos como “nuvem de palavras”, que apresentam as palavras mais frequentes de forma proporcionalmente centralizada e com fonte maior (Figuras 5 e 6).

Figura 5 – Nuvem de palavras dos auditores internos



Fonte: *software* de análise de dados qualitativos *ATLAS.ti*

Dado o teor das perguntas (Quadro 4), observa-se com naturalidade a prevalência de palavras como “auditoria” e “governança”, por exemplo, no conjunto de respostas dadas pelos auditores. Também houve destaque para o modelo de auditoria praticado hoje em dia, com

atenção para a melhoria na comunicação entre a unidade de auditoria e as unidades auditadas. Já os gestores, além de citar os termos centrais da entrevista, trouxeram em seu discurso a preocupação com “diretrizes”, “recomendações”, leis e outras normas (Figura 6).

Figura 6 – Nuvem de palavras dos gestores das unidades auditadas



Fonte: *software* de análise de dados qualitativos *ATLAS.ti*

A comparação entre as Figuras 5 e 6 nos permite observar que, tratando-se das mesmas perguntas, a perspectiva de auditores e gestores se revelam diferentes. Examinando o uso de termos codificados, por grupo de entrevistados e por pergunta, foi possível identificar diferenças e semelhanças entre as perspectivas de auditores e gestores, conforme a Tabela 1 binarizada, que registra a presença e a ausência dos oito códigos nas respostas, isoladamente.

Tabela 1 – Ocorrência de códigos por pergunta (unidade de contexto) para auditores e gestores do STJ

Código	P1 A Gr=186	P1 G Gr=84	P2 A Gr=93	P2 G Gr=84	P3 A Gr=108	P3 G Gr=126
● Eficácia da unidade auditoria interna Gr=97	1	1	1	1	1	1
● Estratégia organizacional Gr=163	1	1	1	1	1	1
● Estruturas de governança Gr=82	1	1	1	1	1	1
● Liderança Gr=23	1	0	1	0	0	1
● Mecanismos de Controle Gr=37	1	1	1	1	1	1
● Papel da auditoria interna na governança Gr=110	1	1	1	1	1	1
● Processos de governança Gr=124	1	1	1	1	1	1
● Qualidade do serviço de auditoria interna Gr=41	0	0	1	0	1	0

Gr: Fundamentação de códigos (número de citações codificadas por um código) ou documentos (citações criadas em um documento).

Fonte: tabela extraída do *software* de análise de dados qualitativos *ATLAS.ti*

Agrupando as respostas por pergunta – P1, P2 e P3 – e por atividade exercida pelos entrevistados – auditores (A) e gestores (G), pode-se obter a visualização da presença ou da ausência de determinados itens de significado. Termos semanticamente ligados aos códigos “Liderança” e “Qualidade do serviço de auditoria interna” não estiveram presentes em todas as falas. Para atribuir significado a essas ausências é essencial retomar o arcabouço conceitual presente no referencial teórico e estabelecer a relação entre os códigos e as falas, ilustradas por fragmentos delas.

Quanto ao código “Qualidade do serviço de auditoria interna”, encontramos na literatura a referência aos critérios estabelecidos pelo Instituto dos Auditores Internos (IIA). Conforme afirmaram Lélis e Pinheiro (2012), “a qualidade da auditoria interna deve ser compreendida como o alcance dos objetivos da atividade de auditoria interna definidos pelo IIA (2010), [...] estando, assim, delimitados os aspectos de qualidade”. O IIA preconiza um conjunto de conhecimentos, habilidades e competências que devem ser adquiridas e mantidas pelos auditores internos a fim de cumprir suas responsabilidades profissionais com eficácia.

Desse modo, entende-se que os critérios de qualidade estão ligados à pessoa do auditor interno, sua proficiência e seu zelo profissional. Na codificação, foi feita uma distinção entre a qualidade do serviço de auditoria interna, ligada ao preparo e à capacidade do auditor interno, e a eficácia da unidade de auditoria interna, vinculada ao impacto do serviço efetivamente prestado. Por isso, encontramos, na literatura de referência, que “a eficácia do controle interno não deve ser vista como um reflexo direto da qualidade dos auditores internos” (Gramling; Schneider, 2018).

Para ilustrar esse aspecto distintivo da qualidade do serviço de auditoria interna, destacou-se o seguinte trecho de fala da entrevista:

...como auditoria, hoje a gente já tem uma visão maior, um *know-how* maior sobre isso, que antes era um assunto que parecia muito distante. Hoje, a gente entende isso com tranquilidade, o que é uma governança, o que é gestão. Então, acho que a auditoria já tem um nível assim, já internalizou e a gente pode sim, como a gente é uma outra linha de defesa, contribuir muito mais para o STJ... (Entrevistado 4).

O que distingue a “qualidade do serviço de auditoria interna” como item de significado dos demais códigos da categoria “Auditoria Interna” são as características ligadas ao conhecimento adquirido e internalizado pelos auditores internos, bem como suas habilidades e demais competências. Trata-se, portanto, de um foco de atenção mais relacionado à gestão da própria unidade de auditoria interna. Assim, é compreensível, que nenhum dos gestores

entrevistados tenha feito menção a termos semanticamente ligados a esse item de significado, conforme Tabela 1.

O código “Liderança”, por sua vez, liga-se à categoria “Governança Organizacional” e é um dos itens de verificação do Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2021. Juntamente com os códigos “Mecanismos de controle” e “Estratégia organizacional”, está semanticamente relacionado com o conceito de governança organizacional pública, descrito no Referencial Básico de Governança Organizacional (TCU, 2020, pp. 15 e 52). Termos semanticamente ligados à “Liderança” foram citados em três dos seis conjuntos de respostas avaliados, sendo dois por auditores e um por gestor.

Os demais códigos – Eficácia da unidade auditoria interna, Estratégia organizacional, Estruturas de governança, Mecanismos de controle, Papel da auditoria interna na governança e Processos de governança – corresponderam a citações codificadas em todas as respostas registradas. A codificação mais frequente foi realizada entre itens de significado e o código “Estratégia organizacional”. Em parte, isso decorre do entendimento de que “definir a estratégia da organização consiste em fazer escolhas e estabelecer prioridades” (TCU, 2020, p.79). Isso pode ser identificado nos excertos de falas a seguir:

...falando de quantidade de servidores, nós temos alguns problemas aqui. Um deles é encontrar uma forma de diminuir a rotatividade. A nossa rotatividade de servidor, ela é muito grande. E essa rotatividade, ela prejudica, porque você leva, [...] para você formar alguém que entende bem [...], isso leva tempo. E muitas vezes você está no começo da preparação daquele servidor sobre o processo, e ele vai para uma outra unidade, ou ele vai para outro órgão, ele sai. Ou seja, como essa rotatividade é alta, isso atrapalha bastante. Então, precisamos implementar algo para diminuir essa rotatividade no Superior Tribunal de Justiça (Entrevistado 1).

Uma coisa que eu tenho falado muito [...] sobre a questão de pessoal. A gente está passando por uma situação muito delicada no tribunal, a gente está tendo rotatividade dentro do tribunal, e [...] não se aprende do dia para a noite. Eu acho que uma das coisas que a gente tem que conseguir melhorar é captar esses talentos e manter nessas áreas, porque senão fica frágil. E é uma coisa que tem sido constante. Eu acho que esse seria um ponto crítico hoje aqui na área [...]: pessoal e retenção de talentos (Entrevistado 3).

Após indicarem a alta rotatividade como um “problema” que perpassa toda a organização, ambos os entrevistados apontaram para soluções que demandam decisões em nível estratégico. Vemos em Kooiman e Jentoft (2009) que o processo decisório é inerente à prática de governança, em que “normas, princípios e valores [...] sustentam todas as decisões”. Os autores argumentam que a maneira como os problemas são resolvidos (ou as oportunidades são criadas) e as estruturas institucionais, que permitem ou controlam essas ações, baseia-se em concepções normativas.

Com esse fundamento, os itens de sentido relacionados a regras e normas, bem como a

instâncias de governança, foram codificados como “Estruturas de governança”. De forma análoga, os termos semanticamente vinculados a processos, como avaliações e reporte a instâncias de governança, receberam a codificação de “Processos de governança”. Esse último código foi o segundo mais frequente nas entrevistas registradas. Ambos os códigos foram reagrupados na categoria “Governança Organizacional”.

Quanto à categoria “Auditoria Interna”, já mencionou-se a distinção feita entre a qualidade do serviço de auditoria interna e a eficácia da unidade de auditoria interna (Gramling; Schneider, 2018). Esta última se relaciona à capacidade da unidade de auditoria interna de oferecer contribuições efetivas para o alcance das metas organizacionais (Khanam, 2024). Por isso, foram codificados como “Eficácia da unidade de auditoria interna” os itens de sentido que demonstraram ter havido uma efetiva agregação de valor aos processos de governança em decorrência da atuação da AUD.

Por fim, o código “Papel da auditoria interna na governança” foi associado aos termos semanticamente vinculados às atividades típicas de auditoria, como auditorias e consultorias, por exemplo. O Quadro 5 resume o suporte teórico-conceitual que apoiou as etapas de codificação e de categorização da análise de conteúdo, bem como a explanação dos resultados e da discussão nesta seção.

Quadro 5 – Quadro-Resumo da relação entre categorias, códigos e referencial bibliográfico

Categorias	Códigos	Tema da publicação	Autores
Auditoria Interna	Papel da auditoria interna na governança	O papel da função de auditoria interna na governança	Sarens, Abdolmohammadi e Lenz (2012)
	Qualidade do serviço da auditoria interna	Qualidade do serviço de auditoria interna	Lélis e Pinheiro (2012)
		Qualidade da auditoria interna	Gramling e Schneider (2018)
	Eficácia da unidade auditoria interna	Eficácia da unidade de auditoria interna	Alqudah, Amran e Hassan (2019)
		Eficácia da auditoria interna sob a perspectiva da sua contribuição para a governança corporativa	Vadasi, Bekiaris e Andrikopoulos (2020)
		Eficácia da função de auditoria interna	Khanam (2024)
Governança Organizacional	Estruturas e de Processos de governança	Governança analisada sob a perspectiva de interação entre múltiplos atores sujeitos à limitação ou à potencialização promovidas pelas estruturas	Kooiman e Jentoft (2009)

Categorias	Códigos	Tema da publicação	Autores
	Liderança, Estratégia organizacional e Mecanismos de Controle	Referencial Básico de Governança Organizacional Pública	TCU (2013; 2020)

Fonte: elaboração própria

O arcabouço teórico-conceitual, resumido no Quadro 5, serviu como norteador tanto para a fragmentação como para o reagrupamento dos textos analisados. Os resultados expressos por meio da Tabela 1 indicam que todos os entrevistados, de modo geral, conhecem e fazem o uso regular de vocabulário relacionado à auditoria interna e à governança organizacional.

Ao serem questionados sobre a maneira como a atuação da unidade de auditoria interna teria influenciado o resultado do iGG 2021 do STJ (P1), foram feitos apontamentos, sobretudo, relacionados aos cumprimentos do papel da auditoria interna, por meio de recomendações e consultorias. Já quando os entrevistados foram consultados sobre sugestões de como a unidade de auditoria interna poderia contribuir, futuramente, para a melhoria do índice de governança do STJ (P2), um leque maior de ações foi explorado. A abertura de oportunidade para tecerem comentários adicionais (P3) colheu novas sugestões ao final das entrevistas.

O conjunto de sugestões apresentadas pode ser organizado em dois grupos: (1) as ações que podem ser fomentadas a partir da própria AUD e (2) aquelas que dependem de atuação da alta administração ou, até, de outras esferas da administração pública. Nesse último grupo, encontram-se sugestões como: (i) desenvolver um plano de ação que enfrente e previna a alta rotatividade e promova a retenção de talentos no STJ; (ii) estabelecer uma central de compras compartilhadas para todo o Poder Judiciário; (iii) promover o compartilhamento de conhecimento e de recursos de inteligência artificial entre os órgãos públicos; (iv) incentivar a interação entre órgãos públicos, o meio acadêmico e o setor privado; (v) incluir no fluxo de processo de preenchimento do questionário de autoavaliação do iGG (atual iESGo) uma etapa de revisão por parte da auditoria interna e pela alta administração, a fim de conferir maior legitimidade ao resultado apresentado.

No primeiro grupo de sugestões, que envolvem ações mais diretamente relacionadas à esfera de atuação da AUD, sugeriu-se: (i) promover a inclusão das unidades auditadas em todas as etapas de auditoria (planejamento, execução e elaboração de relatório); (ii) quantificar os benefícios alcançados por meio das ações da auditoria interna; (iii) estimular um contato mais próximo da AUD tanto com a área auditada, quanto com a alta administração; (iv) realizar

consultorias que apoiem as unidades do STJ a se adaptarem a processos introduzidos por novos normativos; (v) fragmentar as recomendações em diferentes níveis, para que as recomendações da AUD não estabeleçam somente o nível de maturidade de governança em 100%; (vi) centralizar as informações que, sabidamente, interessam à AUD, para reduzir o tempo de resposta que as unidades auditadas dispõem para reunir e sistematizar as informações requeridas; (vii) incluir, nos relatórios de auditoria, uma análise crítica do tema em apreço, de modo que os critérios de auditoria não sejam uma mera reprodução de normas ou de práticas de outros órgãos.

Esse último conjunto de sugestões possui, em comum, a evidenciação do relacionamento e da comunicação entre as partes interessadas. Por ser tema afeto à gestão interna da AUD, esse grupo de sugestões foi útil ao desenvolvimento de propostas de ações de que trata o quarto objetivo específico deste trabalho, a saber, “propor, com base nos resultados da pesquisa, ações para ampliar e consolidar a melhoria dos níveis de governança do STJ”.

Embora boa parte dos itens de significado contidos nas respostas dos entrevistados estivesse ligada à estratégia organizacional, a maior parte das sugestões ligadas a esse código está fora da alçada de atuação da AUD. Propostas ligadas à estratégia organizacional facilmente extrapolariam os limites de competência da unidade de auditoria interna. Assim, optou-se por usar o segundo grupo de sugestões como referência para a elaboração de propostas. Essas constarão da seção de conclusões e recomendações, a seguir, e justificarão a proposta de Produto Técnico-Tecnológico (PTT) apresentado no capítulo 3 deste documento.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo principal deste trabalho foi analisar se os auditores e gestores percebem as ações da unidade de auditoria interna como fatores que contribuem para o aperfeiçoamento do nível de governança do Superior Tribunal de Justiça. A fim de alcançá-lo, formulou-se quatro objetivos específicos, que foram cumpridos mediante o emprego de técnicas e procedimentos de pesquisa qualitativa. Optou-se pela estratégia de investigação de estudo de caso, adequada ao aprofundamento do conhecimento de fenômenos organizacionais.

Neste estudo de caso, o escopo de análise foi delimitado com base no indicador de Governança Pública Organizacional (índice integrado de governança e gestão públicas - iGG), medido pelo Tribunal de Contas da União em 2021. Foram convidados para participar da entrevista os gestores responsáveis e os auditores que atuam junto às unidades que obtiveram resultado “Aprimorado” no respectivo índice que compõe o iGG 2021 no âmbito do STJ. A

faixa de classificação “Aprimorado” corresponde ao intervalo de 70 a 100% da nota máxima.

A partir da análise de conteúdo dos itens de significado contidos nas falas dos entrevistados, foi possível identificar que: (i) a unidade de auditoria interna é reconhecida como partícipe do conjunto de unidades que contribuíram para o resultado alcançado pelo STJ no iGG 2021; (ii) as principais ações da auditoria interna apontadas como contribuições frente aos critérios do indicador de governança organizacional foram relacionadas ao papel da auditoria interna na governança; (iii) a maior parte das sugestões que visam ampliar a contribuição da unidade de auditoria interna para a melhoria do nível governança no âmbito do STJ versaram sobre a estratégia organizacional e sobre os processos de governança.

Interessante observar, também, que as sugestões, exaradas tanto por auditores quanto por gestores, e que são pertinentes ao escopo de atuação da AUD, tangenciam direta ou indiretamente a necessidade de melhoria na comunicação entre a auditoria interna e as unidades auditadas. A pretendida melhoria na comunicação, nesse contexto, serviria para reforçar o papel das partes interessadas como agentes de governança na solução coletiva de problemas (Buta; Teixeira, 2020) e promoveria um processo participativo favorável ao raciocínio coletivo e ao aprendizado interativo (Kooiman; Jentoft, 2009).

Tendo por base os achados deste trabalho, recomenda-se:

1. A instituição de um grupo de estudo, no âmbito da Secretaria de Auditoria Interna, com o objetivo de elaborar proposta de mudança nos processos de trabalho que favoreçam a inclusão das unidades auditadas em todas as etapas de auditoria (planejamento, execução e elaboração de relatório) e que promovam a análise crítica dos critérios de auditoria, sobretudo quando esses forem baseados em boas práticas, de modo que a adequação dos critérios à realidade do STJ seja demonstrada às unidades auditadas;
2. O desenvolvimento de um sistema de centralização de informações de interesse da unidade de auditoria interna que permita às unidades auditadas, bem como às unidades de segunda linha, fornecerem informações atualizadas sobre os objetos de auditoria e sobre o andamento do atendimento das recomendações, com a finalidade de reduzir o tempo de resposta das unidades auditadas e ampliar os canais de comunicação da AUD com as demais partes interessadas;
3. A elaboração de um Projeto de Ação de Educação destinada aos servidores da AUD com a finalidade de disseminar conhecimentos e desenvolver

competências que estimulem a criação de novas formas de comunicação e promovam a escuta ativa. O programa do curso deve incluir recursos didáticos que estimulem a compreensão da perspectiva dos servidores das unidades auditadas, com o propósito de ampliar a agregação de valor atualmente oferecida pelas ações da auditoria interna.

Em que pese todas as contribuições fornecidas pelas entrevistas realizadas, esta pesquisa apresentou limitações no que diz respeito à amplitude do objeto de análise, uma vez que as unidades que não obtiveram o conceito “Aprimorado” no respectivo índice que compôs o iGG 2021 não foram consultadas. Ademais, o emprego exclusivamente do método qualitativo limitou a aplicação da pesquisa aos demais casos, por meio de generalizações, por exemplo.

Estudos futuros podem incluir o exame das causas que mantiveram algumas áreas do STJ na faixa de classificação “Intermediário” do índice integrado de governança e gestão públicas, a fim de elucidar como a auditoria interna pode contribuir para o aumento da maturidade em governança nessas áreas. Técnicas e procedimentos metodológicos quantitativos podem ser usados em pesquisas futuras para explorar outros aspectos da contribuição da auditoria interna para o aperfeiçoamento da governança em órgão públicos.

CAPÍTULO 3 – PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT)

PROJETO DE CURSO PARA FORMAÇÃO CONTÍNUA DE AUDITORES

As pesquisas na área de auditoria apontam que existe uma associação positiva entre a profissionalização dos auditores internos e a contribuição da função de auditoria interna para a governança das instituições (Vadasi, Bekiaris e Andrikopoulos, 2020). Tendo esse e outros apontamentos como referência, empreendeu-se um estudo de caso, com coleta de dados qualitativos por meio de entrevistas junto ao corpo técnico do Superior Tribunal de Justiça (STJ), a fim de identificar se as ações da unidade de auditoria interna têm contribuído para a melhoria do nível de governança pública organizacional daquele tribunal.

Os resultados dessa pesquisa permitiram identificar o reconhecimento do trabalho que a unidade de auditoria interna tem realizado como corresponsável pelos resultados apresentados pelo STJ frente ao indicador medido pelo Tribunal de Contas da União (TCU), denominado índice integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG), atual índice de Governança, Sustentabilidade e Inovação (iESGo). Além disso, nas entrevistas, foram apontados alguns gargalos ou limitações que restringem a eficácia da contribuição da unidade de auditoria interna para a melhoria do nível de governança organizacional. Para parte deles, a resolução desses entraves está fora da esfera de atuação da unidade de auditoria interna, posto que requereria a ação de outros órgãos públicos, alguns, inclusive, externos ao Poder Judiciário.

Quanto aos demais casos, foi possível identificar que as limitações apontadas que fazem parte do escopo de atuação da unidade de auditoria interna dizem respeito, direta ou indiretamente, à necessidade de melhoria na comunicação entre a auditoria interna e as unidades auditadas. Diante disso, propôs-se três ações voltadas a sanar as deficiências apontadas: (i) a criação de um grupo de estudo que elabore proposta de mudanças nos processos de trabalho; (ii) o desenvolvimento de um sistema que centralize informações de interesse comum às partes envolvidas nas ações da auditoria interna e, por fim, (iii) a elaboração de um curso de formação contínua para auditores internos cujo conjunto de conteúdos promova a disseminação de conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades, notadamente as de comunicação, para atender às demandas específicas do perfil de um profissional atuante na auditoria interna.

O produto técnico-tecnológico apresentado nesta seção foi desenvolvido com base no modelo padrão de Projeto de Ação de Educação utilizado no STJ com vistas a suprir as necessidades de capacitação do corpo técnico da unidade de auditoria interna quanto à comunicação com as partes interessadas, conforme item *iii*, acima. A pretendida melhoria na

comunicação, nesse contexto, serviria para reforçar o papel das partes interessadas como agentes de governança na solução coletiva de problemas (Buta; Teixeira, 2020) e para promover um processo participativo favorável ao raciocínio coletivo e ao aprendizado interativo (Kooiman; Jentoft, 2009).

Quanto à forma, o Projeto de Ação de Educação padronizado pelo STJ requer que se apresente justificativa que aponte a necessidade de capacitação do público-alvo da ação educacional proposta. De igual modo, é requerido que sejam apresentados os benefícios da ação de educação para o tribunal, os objetivos geral e específicos do curso, o conteúdo programático e a metodologia a ser empregada nas aulas. Esses e outros elementos obrigatórios encontram-se presentes no Projeto de Ação de Educação, abaixo.

O conteúdo programático foi elaborado tendo como referência a concepção de que a solução de problemas coletivos deve incluir a participação de todas as partes interessadas, enquanto agentes de governança inseridos em um processo participativo de aprendizado interativo (Kooiman; Jentoft, 2009; Buta; Teixeira, 2020). Tal referencial teórico foi cotejado com os dados qualitativos coletados por meio das entrevistas, de modo que as lacunas apontadas pelos entrevistados fossem abarcadas pelos subitens do conteúdo programático.

Embora a pesquisa tenha empregado métodos exclusivamente qualitativos, o que não permitiria generalizações (Creswell; Creswell, 2021), não se exclui a possibilidade de que outros órgãos públicos, especialmente no contexto do Poder Judiciário, possuam necessidade de capacitação semelhante em suas unidades de auditoria interna. Isso porque, no Poder Judiciário, as atividades de auditoria interna são exercidas por unidades integrantes do organograma, frequentemente subordinadas diretamente à presidência de cada órgão, o que lhes confere características similares.

Uma vez que a ação de capacitação tenha sido realizada, seria útil reavaliar os quesitos da pesquisa para aferir sua contribuição para a melhoria da comunicação entre as partes envolvidas nas atividades de auditoria. Caso a ação de educação tenha alcançado seus objetivos no contexto do STJ, seu conteúdo e metodologia poderiam ser replicados para outros órgãos públicos com necessidades de capacitação análogas, com ou sem adaptações, conforme o caso. O conteúdo programático proposto, embora vise atender a necessidades particularmente identificadas no contexto do STJ, serve a qualquer grupo de auditores que pretenda desenvolver habilidades comunicacionais com os demais agentes de governança.

PROJETO DE AÇÃO DE EDUCAÇÃO

Insumos para instrução processual de realização de ação de educação

1. OBJETO

Realização de ação interna de educação corporativa.

1.1 DO NOME DA AÇÃO DE EDUCAÇÃO

"Formação Continuada para Auditores - Comunicação de Alto Desempenho".

1.2 AÇÃO PREVISTA NO PAC?

A ser incluída no PAC de 2025.

1.3 UNIDADE (s) DEMANDANTE (s) E PÚBLICO-ALVO

1.3.1 Unidade demandante:

Nome da unidade: Secretaria de Auditoria Interna – AUD.

1.3.2 Público-alvo

Preferencialmente servidores lotados na AUD.

1.3.3 Haverá oferta de vagas a outros órgãos?

Não.

1.3.4 Há previsão de vagas para colaboradores (terceirizados e estagiários)?

Não.

1.4 QUANTIDADE DE TURMAS

2 turmas.

1.5 QUANTIDADE DE VAGAS POR AÇÃO/MÓDULO/TURMA

15 vagas, podendo se estender até 20.

1.6 PERÍODO PRETENDIDO PARA REALIZAÇÃO

1.7 CARGA HORÁRIA:

Para esta ação, a carga horária total: 10h, sendo:

- 4 h/a síncronas;
- 6 h/a de atividades em plataforma *Moodle*.

1.8 MODALIDADE:

Híbrida com aulas síncronas e atividades assíncronas.

1.9 LOCAL OU PLATAFORMA DE REALIZAÇÃO

Plataforma *Zoom* e Plataforma *Moodle*.

1.10 FORMA DE INSCRIÇÃO

As inscrições podem ser feitas pela Intranet, via Portal do Servidor.

Possibilidade de inscrição na hora do evento?

Não.

2. JUSTIFICATIVA

2.1 POR QUE A CAPACITAÇÃO É NECESSÁRIA?

Essa ação é uma das iniciativas propostas nas recomendações de pesquisa realizada no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP), da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Governança e Inovação em Políticas Públicas de uma das servidoras da Secretaria de Auditoria Interna (AUD).

O projeto tem como objetivo disseminar conhecimentos e desenvolver competências que estimulem a criação de novas formas de comunicação e promovam a escuta ativa do corpo técnico da AUD. Segundo esta proposta, o programa do curso deve incluir recursos didáticos que estimulem a compreensão da perspectiva dos servidores das unidades auditadas, com o propósito de ampliar a agregação de valor atualmente oferecida pelas ações da auditoria interna.

A proposta da ação educacional teve como origem o conjunto de entrevistas realizadas no escopo da pesquisa. Foram consultados gestores da unidade de auditoria interna e das unidades auditadas com vistas a identificar se a AUD vem contribuindo com a melhoria dos níveis de governança organizacional do STJ. Na oportunidade, os gestores entrevistados foram questionados a respeito das ações empreendidas pela AUD que, na visão deles, contribuíram para o amadurecimento do STJ frente aos critérios para avaliação da governança nos órgãos públicos realizada periodicamente pelo Tribunal de Contas da União (TCU) por meio do Levantamento de Governança e Gestão Públicas.

Adicionalmente, na etapa final da entrevista, os gestores entrevistados foram consultados a respeito de eventuais lacunas na atuação da AUD que, se sanadas, aumentariam a eficácia da função auditoria interna no STJ e tornariam a atuação do corpo técnico da AUD mais efetiva. As respostas dos entrevistados, analisadas mediante técnicas de análise de dados qualitativos, foram organizadas e agrupadas de modo que dessem origem às recomendações apostas na porção final do trabalho escrito e que se convertessem em um Produto Técnico-Tecnológico segundo critérios da CAPES/MEC.

Deste modo, após o cumprimento da etapa de entrevistas, a partir desse levantamento foram identificadas lacunas na atuação da AUD ligadas direta ou indiretamente à comunicação com as unidades auditadas que, se preenchidas, conforme diagnóstico apresentado pelos entrevistados, reduziriam retrabalho e aumentariam tanto a emissão quanto o cumprimento de recomendações mais assertivas. Dentre as propostas elaboradas a partir desse diagnóstico, encontra-se o presente projeto de ação de educação, que visa aumentar a capacidade de contribuição da AUD, de forma mais específica, com o fortalecimento do desempenho do STJ frente aos quesitos de governança organizacional.

2.2 BENEFÍCIOS DA CAPACITAÇÃO PARA O TRIBUNAL

Em conformidade com o Plano Estratégico do STJ - 2021/2026, a referida ação educacional se coaduna com a perspectiva de Processos Internos, uma vez que consiste no aperfeiçoamento dos procedimentos relativos ao aprimoramento da governança institucional, com vistas a alcançar a efetividade e a excelência nos serviços oferecidos à sociedade. No âmbito desse panorama, o objetivo de “Aprimorar a governança institucional” é perseguido, dado que a capacitação busca proporcionar “inovação e melhoria dos processos de trabalho que contribuem para a efetiva prestação jurisdicional”.

Além disso, o treinamento em comento também se harmoniza com a perspectiva de Pessoas e Recursos, pois valoriza o desenvolvimento dos servidores, enquanto alunos ou instrutores de ações educacionais. A previsão do objetivo de “Valorizar as pessoas” é “adotar políticas, métodos e práticas inovadoras e participativas, bem como melhor adequar a força de trabalho, visando favorecer o desenvolvimento profissional, com foco na constante melhoria do ambiente organizacional e da qualidade dos serviços prestados, a fim de que os colaboradores possam contribuir para o cumprimento da missão institucional”.

3. DO INSTRUTOR/FORNECEDOR

A ser indicado.

4. ESPECIFICAÇÃO DO OBJETO

4.1 DOS OBJETIVOS

4.1.1 DO OBJETIVO GERAL

Ao final da ação educacional, os participantes serão capazes de: aplicar técnicas, ferramentas e metodologias de comunicação para melhorar o desempenho da unidade de auditoria interna do Superior Tribunal de Justiça.

4.1.2 DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

AULA	OBJETIVOS
AULA 1	Reconhecer a importância do desenvolvimento de formas inovadoras de comunicação como requisito essencial para a eficácia do trabalho da auditoria interna. Problematizar a comunicação, considerando a inclusão das demais partes interessadas em todas as fases da auditoria ou da consultoria e a perspectiva dos servidores das unidades parceiras. Identificar metodologias, técnicas e ferramentas de comunicação que possam ser incorporadas às diferentes etapas do fluxo de trabalho da sua subunidade.
AULA 2	Propor novo fluxo de trabalho com a inserção de momentos para a comunicação intencional e fluida com as demais partes interessadas, a fim de reduzir o

	insulamento da unidade de auditoria interna e promover a contribuição efetiva com o trabalho das unidades parceiras. Realizar dinâmica de grupo que coloque em evidência a perspectiva dos servidores das unidades parceiras durante o processo de auditoria, com seus desafios, expectativas e limitações; com o propósito de estimular a elaboração de recomendações exequíveis e aptas a agregar valor às operações do STJ. Fomentar a cultura da escuta ativa na prática de trabalho do corpo técnico da AUD.
--	--

4.2 DO CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

AULA 1

- 1) **Comunicação Eficaz:** construindo novos formatos de comunicação para uma auditoria interna de alto desempenho.
- 2) **Os Cinco Sentidos da Comunicação:** usando a empatia como ferramenta de trabalho.
- 3) **Chaves da Comunicação:** abrindo portas para um caminho comum em direção aos objetivos organizacionais.
- 4) **“As is... To be”:** mapeando o fluxo de trabalho em busca de diagnósticos e soluções inovadoras para uma comunicação eficaz.

AULA 2

- 1) **A Nossa Ilha:** entendendo como a auditoria é vista pelas unidades parceiras e os impactos dessa perspectiva em cada etapa do trabalho.
- 2) **“Palatabilidade”:** compreendendo a necessidade de adaptar a apresentação do padrão de boas práticas ao contexto organizacional interno e de “fundir” o conteúdo das recomendações com a realidade das unidades executoras.
- 3) **Audire:** criando mecanismos para que a mensagem da auditoria interna seja adequadamente acolhida por seus destinatários.

4.3 DA METODOLOGIA UTILIZADAS

AULA	METODOLOGIA
AULA 1	Início da exposição do conteúdo com brainstorming: O que é comunicação de alto desempenho? Os participantes deverão responder com palavras ou frases curtas no quadro branco do Zoom ou do Padlet;

	Exposição dialogada dos conteúdos da aula; Exposição e análise de casos reais; Explicação sobre as atividades a serem realizadas no Moodle; Apresentação resumida do conteúdo da próxima aula e encaminhamento para os materiais de Leitura Complementar.
AULA 2	Utilização do Mentimeter (definição de “escuta ativa”). Apresentação de conteúdo explicativo em vídeo; Exposição dialogada dos conteúdos programáticos; Dinâmica de grupo para sensibilização quanto à realidade alheia e melhor assimilação dos conceitos apresentados; Recursos utilizados: Plataforma Zoom, Slides, Moodle, Mentimeter e Vídeo.

4.4 DA CLASSIFICAÇÃO DA AÇÃO

4.4.1 DA CLASSIFICAÇÃO DA AÇÃO DE EDUCAÇÃO

Área: Gerencial

Segmento: Orientação para resultados.

4.4.2 DAS HORAS GERENCIAIS

O objetivo principal da ação proposta se relaciona diretamente com alguma competência gerencial?

Sim. Orientação para resultados.

4.4.3 DA VINCULAÇÃO A OBJETIVO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A ação é vinculada a algum dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)?

Sim. 4 - Educação de qualidade; 16 - Paz, justiça e instituições eficazes.

4.4.4 DAS OCUPAÇÕES CRÍTICAS

A ação tem vinculação com alguma Ocupação Crítica do Tribunal?

Não.

4.4.5 DAS COMPETÊNCIAS (SGT)

Orientação para Resultados e Gestão de Processos.

4.5 DOS REQUISITOS DE APROVAÇÃO

Conforme o art. 12 da IN STJ/GDG n. 04/2022:

Art. 12. Para aprovação de servidor em ação interna de educação corporativa, é exigida:

I – nas ações internas presenciais:

a) de curta duração, frequência mínima obrigatória de 80% da carga horária total, desprezada a parte fracionária; [...]

d) aproveitamento de, no mínimo, 70% das atividades avaliativas.

Nesta ação, não será permitida falta nas 2 aulas síncronas. Além disso, será necessário 70% de aproveitamento nas atividades disponibilizadas no *Moodle*.

4.6 DOS CRITÉRIOS DE ACESSIBILIDADE

Em regra, não há critérios de acessibilidade a serem acrescentados à presente contratação. No entanto, se houver inscritos com algum tipo de deficiência, a unidade responsável no STJ, em conjunto com a contratada, promoverá as adaptações necessárias.

5. DAS OBRIGAÇÕES DAS PARTES

5.1 Das obrigações do STJ:

- Criar ambiente virtual no *Moodle* e disponibilizar o material do instrutor;
- Divulgar a ação de educação;
- Administrar a inscrição dos participantes;
- Inscrever os alunos no *Moodle*;
- Formar a turma;
- Prestar suporte ao instrutor e aos alunos;
- Acompanhar a execução da ação de educação;
- Realizar a verificação de presença;
- Aplicar a avaliação de reação e elaborar o relatório da ação de educação;
- Encerrar a turma em sistema próprio.

5.2 Das obrigações do contratado:

- Estruturar e planejar a ação de educação;
- Disponibilizar o material que será incluído no *Moodle*;
- Prestar suporte para esclarecimento de dúvidas no ambiente virtual;
- Fazer a correção das atividades e avaliar os alunos no *Moodle*;
- Conduzir as atividades da ação de educação corporativa.

6. PAGAMENTO

6.1 Houve combinado sobre como será efetuado? Se será após a finalização da ação, turma, módulo, entrega de voucher de certificação?

A combinar.

7. DA DOCUMENTAÇÃO ANEXADA

Documentação a ser anexada ao processo:

1. Plano Instrucional;
2. Currículo do instrutor, quando indicado.

REFERÊNCIAS

- ALQUDAH, H. M.; AMRAN, N. A.; HASSAN, H. Factors affecting the internal auditors' effectiveness in the Jordanian public sector. **EuroMed Journal of Business**, v. 14, n. 3, p. 251-273, 2019 in: DOI 10.1108/EMJB-03-2019-0049
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BEVIR, M.; RHODES, R. A. W.; WELLER, P. Traditions of Governance: Interpreting the Changing Role of the Public Sector. **Public Administration**, v. 81, n. 1, p. 1-17, 2003.
- BUTA, B. O.; TEIXEIRA, M. A. C. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. **Revista Organizações & Sociedade**, p. 370-395, 2020.
- BRASIL. **Referencial Básico de Governança**. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2013.
- BRASIL. **Referencial Básico de Governança Organizacional**: para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3. ed. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2020.
- BRASIL. **Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas - 2021**. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2021.
- BRASIL. **Estatuto de Auditoria Interna**. Brasília: Superior Tribunal de Justiça, 2021.
- BRASIL. **Relatório individual da autoavaliação do STJ no Levantamento de Governança e Gestão Públicas - 2021**. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2022.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado Federal, 2022.
- BRASIL. **Relatório de Gestão do exercício de 2022**. Brasília: Superior Tribunal de Justiça, 2023.
- BRASIL. **Relatório Estatístico de 2023**. Brasília: Superior Tribunal de Justiça, 2023.
- BRASIL. **Plano Estratégico STJ 2021-2026**. Brasília: Superior Tribunal de Justiça, 2024. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/handle/2011/172494>. Acesso em: 22 jan. 2025.
- CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.
- DALLARI, D. de A. **Elementos de Teoria Geral do Estado**. 31. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.
- GRAMLING, A.; SCHNEIDER, A. Effects of reporting relationship and type of internal control deficiency on internal auditors' internal control evaluations. **Managerial Auditing Journal**, v. 33 n. 2, 2018 p. 318-335 in: DOI 10.1108/MAJ-07-2017-1606.
- IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

KHANAM, Z. Effectiveness of internal auditing from the lens of internal audit factors: empirical findings from the banking sector of Bangladesh. **Journal of Financial Crime**, v. 31 n. 6, p. 1467-1484, 2024, in: DOI 10.1108/JFC-11-2023-0299.

KAUFMANN, D.; KRAAY, A.; MASTRUZZI, M. The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues. **Hague Journal on the Rule of Law**, v. 3, n. 2, 2011, p. 220-246 in: DOI: <https://doi.org/10.1017/S1876404511200046>.

KOOIMAN, J.; JENTOFT, S. Meta-Governance: Values, Norms And Principles, And The Making Of Hard Choices. **Public Administration**, v. 87, n. 4, 2009, p. 818-836 in: DOI: 10.1111/j.1467-9299.2009.01780.x.

LÉLIS, D. L. M.; PINHEIRO, L. E. T. Percepção de Auditores e Auditados sobre as Práticas de Auditoria Interna em uma Empresa do Setor Energético. **Revista de Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo, v. 23, n. 60, p. 212-222, set-dez 2012.

LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L.; PACHECO, R. S. (org.). **Burocracia e política no Brasil**: Desafios para o ordem democrática no século XXI. Rio de Janeiro: editora FGV, 2010.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 9. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2021.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no Setor Público**. São Paulo: Grupo GEN, 2010. E-book. ISBN 9788597015997. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015997/>. Acesso em: 26 fev. 2024.

NANDA, V. P. The “Good Governance” Concept Revisited. **The Annals Of The American Academy**, 603, January 2006, p. 269-283 in: DOI: 10.1177/0002716205282847.

OLIVEIRA, A. G.; PISA, B. J. IGovP: índice de avaliação da governança pública — instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 2015, p. 1263-1290 in: DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612136179>.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. H.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

SAPUTRA, I. A. G.; YUSUF, A. The Role of Internal Audit in Corporate Governance and Contribution to Determine Audit Fees for External Audits. **Journal of Finance and Accounting**. v. 7, n. 1, 2019, p. 1-5 in: DOI:10.12691/jfa-7-1-1

SARENS, G.; ABDOLMOHAMMADI, M. J.; LENZ, R. Factors associated with the internal audit function’s role in corporate governance. **Journal of Applied Accounting Research**, v. 13, n. 2, p. 191-204, 2012 in: DOI 10.1108/09675421211254876.

TEIXEIRA, Al. F.; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, v. 70, p. 519-550, 2019.

VADASI, C.; BEKIARIS, M.; ANDRIKOPOULOS, A. Corporate governance and internal audit: an institutional theory perspective. **Corporate Governance**, v. 20 n. 1, p. 175-190, 2020, in: DOI 10.1108/CG-07-2019-0215.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

APÊNDICE A – CONVITE PARA PARTICIPAR DE ENTREVISTA

Prezado(a) gestor(a),

1. Sou Paula Carvalho, discente do Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP) da Universidade de Brasília (UnB) e servidora da Secretaria de Auditoria Interna (AUD) do Superior Tribunal de Justiça (STJ). Neste momento, estou na fase final da minha pós-graduação e estou conduzindo uma pesquisa como parte do meu Trabalho Final, cujo título é “A contribuição da auditoria interna para a governança: *proposta de ações para um órgão do Poder Judiciário*”, sob a orientação da Professora Doutora Elisabeth A. Corrêa Menezes.

2. Para fins de definição de escopo, foram selecionados para participar de **entrevista** os gestores das unidades de auditoria que atuam junto às unidades que obtiveram resultado “Aprimorado” no indicador que compõe o iGG 2021 – Governança Pública Organizacional, no âmbito do STJ.

3. O indicador referenciado acima foi obtido por meio do Relatório individual de autoavaliação do STJ para o Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2021 (Acórdão 2.164/2021-TCU-Plenário). Conforme o relatório, a faixa de classificação “Aprimorado” corresponde ao intervalo 70 a 100% da nota máxima.

4. Por esse motivo, gostaria de convidá-lo(a) a participar de **entrevista** que visa identificar a percepção de gestores e auditores a respeito da atuação da AUD no quesito “*governança*”. Sua participação é essencial para a obtenção de dados qualitativos, visto que há poucos servidores com conhecimento suficiente a respeito de tema tão específico. Solicita-se, portanto, que, caso não seja possível participar, indique um substituto apto a discorrer sobre o tema “*governança*” em sua área de atuação, correlacionado ao Levantamento referenciado acima.

5. O estudo tem por finalidade *i)* identificar pontos de confluência entre gestores e auditores sobre o tema “*governança*” no âmbito do STJ e, mediante essas informações, *ii)* propor ações com potencial de aprimorar a contribuição da AUD para a governança do STJ, em trabalhos futuros.

6. **A participação na pesquisa é totalmente anônima e voluntária.** Destaca-se, ainda, que todas as respostas fornecidas serão tratadas com estrita confidencialidade, sendo utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa e sem qualquer identificação dos respondentes. Para obtenção de esclarecimentos adicionais ou para solicitar a revogação da permissão concedida, solicita-se, gentilmente, que entre em contato por meio do endereço de *e-mail*: pserrat@stj.jus.br. Nenhum nome, *e-mail* ou qualquer outra informação individual sobre os participantes será utilizada no relato final dos resultados.

7. Pede-se que a resposta a este *e-mail* seja dada no prazo de até **4 (quatro) dias**, informando o melhor **dia e horário** para a realização da entrevista, que será realizada e gravada via *Teams*. Informa-se que a entrevista é composta de apenas 2 perguntas principais, que podem, ou não, ser complementadas com perguntas acessórias conforme o tema for desenvolvido. Dessa feita, estima-se um tempo relativamente curto para cada entrevista.

8. Agradeço-lhe imensamente sua contribuição no estudo.

Respeitosamente,

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Programa de Pós-graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Gostaríamos de convidá-lo(a) a participar da pesquisa Contribuição da Auditoria Interna para a melhoria da Governança do Superior Tribunal de Justiça (STJ), a qual faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP) pela Universidade de Brasília (UnB). Em qualquer etapa do estudo você terá acesso à pesquisadora responsável para esclarecimentos de eventuais dúvidas no e-mail paulamserrat@gmail.com ou pelo WhatsApp (61) 98155-9145.

Ademais, o senhor(a) terá direito de retirar a permissão para participar do estudo a qualquer momento, sem qualquer penalidade ou prejuízo, basta solicitar nos contatos mencionados. As informações coletadas serão analisadas em conjunto com as de outros participantes e será garantido o sigilo, a privacidade e a confidencialidade das questões respondidas. Nenhum nome, e-mail ou qualquer outra informação individual sobre os participantes será utilizado no relato final dos resultados. Informamos que a entrevista será gravada.

Desde já, agradeço sua rica colaboração em responder a presente entrevista, sua participação é de extrema importância para nós.

- ☐ Desejo participar da pesquisa.
- ☐ Não desejo participar da pesquisa.

APÊNDICE C – APRESENTAÇÃO DA PESQUISA ANTES DA ENTREVISTA

Apresentação

Para fins de definição de escopo, foram selecionados e convidados para participar da entrevista os gestores responsáveis pelas unidades que obtiveram resultado “Aprimorado” no respectivo indicador que compõe o iGG 2021 – Governança Pública Organizacional, no âmbito do STJ.

O indicador de referência foi obtido por meio do Relatório individual de autoavaliação do STJ para o Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2021 (Acórdão 2164/2021-TCU-Plenário). Conforme o relatório, a faixa de classificação “Aprimorado” corresponde ao intervalo 70 a 100% da nota máxima.

Mediante a presente entrevista, pretende-se obter a percepção dos servidores(a) envolvidos nas diferentes etapas do processo de melhoria da governança do STJ quanto à contribuição das ações da unidade de Auditoria Interna nesse processo.

APÊNDICE D – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Na sua visão, de que maneira a atuação da Unidade de Auditoria Interna influenciou o resultado do [citar o índice relativo àquela unidade] mensurado em 2021? Poderia fornecer exemplos?
2. Pensando nos próximos levantamentos, haveria novas formas de a Auditoria Interna cooperar para a melhoria do [citar o índice relativo àquela unidade]? Teria sugestões?
3. Gostaria de fazer comentários adicionais quanto aos temas tratados nesta entrevista?