

IPPF - GUIAS PRÁTICOS

PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE QUALIDADE E MELHORIA

Índice

Sumário Executivo.....	1
Introdução.....	2
O que é Qualidade?.....	2
Qualidade na Auditoria Interna.....	2
<i>Conformance</i> ou <i>Compliance</i> ?.....	3
Inserindo Qualidade em Sistemas e Processos.....	3
Visão Geral de um Programa de Avaliação de Qualidade e Melhoria (QAIP)	3
Avaliações de Qualidade.....	5
Avaliações Internas.....	6
Avaliações Externas.....	7
Escala da Avaliação.....	9
Desenvolvendo e Implementando um QAIP.....	11
Considerações ao Desenvolver um QAIP.....	11
Responsabilidades de Qualidade.....	11
Melhoria Contínua.....	11
Amostra de Abordagem – Seções do Programa na Atividade de Auditoria Interna.....	12
Reporte sobre o Programa de Qualidade.....	13
Revisão do QAIP.....	14
ANEXO A: Material de Referência.....	15
ANEXO B: Supervisão do Trabalho, Papéis de Trabalho e Revisões da Qualidade dos Papéis de Trabalho.....	16
ANEXO C: Componentes de um QAIP.....	19
ANEXO D: Amostra de Metodologia de Autoavaliação de Elementos.....	22
ANEXO E: Modelo de Documento para Condução de Autoavaliações.....	25
ANEXO F: Definição de Auditoria Interna.....	28
ANEXO G: Código de Ética.....	29
Autores e Revisores.....	31

Sumário Executivo

A Estrutura Internacional de Práticas Profissionais do IIA (IPPF) define um programa de avaliação de qualidade e melhoria (*Quality Assurance and Improvement Program – QAIP*) como:

Uma avaliação contínua e periódica de todo o espectro do trabalho de auditoria e consultoria desempenhado pela atividade de auditoria interna. Estas avaliações contínuas e periódicas são compostas de processos rigorosos, abrangentes; de supervisão e testes contínuos do trabalho de auditoria interna e consultoria; e validações periódicas de conformidade com a Definição de Auditoria Interna, com o Código de Ética e com as Normas. Isto também inclui medições e análises de métricas de desempenho (e.g., realização do plano de auditoria interna, tempo de ciclo, recomendações aceitas e a satisfação do cliente). Se os resultados das avaliações indicarem áreas para melhoria da atividade de auditoria interna, o Diretor Executivo de Auditoria (DEA) implementará as melhorias através do QAIP.

As seguintes *Normas Internacionais para a Prática Profissional da Auditoria Interna (Normas)* são relevantes para o desenvolvimento de um QAIP:

- 1300: Programa de Avaliação de Qualidade e Melhoria
- 1310: Requerimentos do Programa de Avaliação de Qualidade e Melhoria
- 1311: Avaliações Internas
- 1312: Avaliações Externas
- 1320: Reporte do Programa de Avaliação de Qualidade e Melhoria
- 1321: Uso de “Em conformidade com as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna”
- 1322: Divulgação de Não Conformidade

Orientações adicionais sobre a aplicação destas Normas podem ser encontradas nas seguintes Práticas Recomendadas do IIA:

- 1300-1: Programa de Avaliação de Qualidade e Melhoria
- 1310-1: Requerimentos do Programa de Avaliação de Qualidade e Melhoria
- 1311-1: Avaliações Internas
- 1312-1: Avaliações Externas
- 1312-2: Avaliação Externa – Autoavaliação com Validação Independente
- 1312-3: Independência da Equipe de Avaliação Externa no Setor Privado
- 1312-4: Independência da Equipe de Avaliação Externa no Setor Público
- 1321-1: Uso do “*Em conformidade com as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna*”

Todos os DEAs devem desenvolver um QAIP que inclua avaliações internas e externas. Avaliações internas incluirão tanto monitoramento contínuo quanto autoavaliações periódicas. Avaliações externas podem ser tanto uma avaliação externa completa quanto uma autoavaliação com validação independente.

Dentro do QAIP, a qualidade deve ser avaliada tanto no nível de trabalhos individuais de auditoria, como também em um nível mais amplo da atividade de auditoria interna. Um QAIP bem desenvolvido garantirá que a qualidade seja inerente à forma que a atividade de auditoria interna opera, em vez de servir apenas de base. Em outras palavras, uma atividade de auditoria interna não deve precisar avaliar se cada trabalho individual está em conformidade com as *Normas*. Em vez disso, os trabalhos devem ser conduzidos em concordância com uma metodologia estabelecida que promova a qualidade e, conseqüentemente, esteja em conformidade com as *Normas*.

Este documento dá orientações sobre os elementos chave de um QAIP. Ele aborda os elementos necessários para a conformidade com as Normas assim como os elementos que constituem a melhor prática. QAIPs precisam ser feitos sob medida, para as necessidades específicas de cada atividade de auditoria interna e, portanto, podem ser desenvolvidos de uma gama de formas diferentes. No entanto, este documento provê uma estrutura genérica para o desenvolvimento de um QAIP que possa ser aplicado independente do tamanho ou natureza da atividade de auditoria interna.

Introdução

O que é Qualidade?

A qualidade não é absoluta. A qualidade de um produto ou serviço é o grau até o qual o produto ou serviço atende as expectativas do consumidor – o grau até o qual ele é adequado ao propósito.

A entrega de qualidade requer uma abordagem sistemática e disciplinada como profissionais – a qualidade não acontece simplesmente. Ela é a combinação das pessoas certas, com o sistema certo e com o comprometimento com a excelência. Ela é encorajada pelos líderes da organização responsáveis por estabelecer o “*tone at the top*” (o padrão estabelecido pela liderança da organização).

A qualidade tem elementos retrospectivos e de visão de futuro. Ela inclui uma análise de até que ponto os produtos e serviços existentes são adequados ao seu propósito e estão em conformidade com as normas, da eficiência do processo de entrega do serviço, assim como uma avaliação de até que ponto as práticas atuais atenderão as expectativas emergentes das partes interessadas (*stakeholders*).

Considerando os diferentes elementos da qualidade, reconhecer quem são os clientes e

os *stakeholders* é um passo essencial no processo de qualidade. Para uma atividade de auditoria interna, isto incluiria o conselho, a alta administração, o auditor externo e os gerentes operacionais. Também poderia incluir clientes e partes interessadas da organização em um nível mais amplo, como acionistas, organizações de supervisão, reguladores e agências governamentais.

Qualidade na Auditoria Interna

A qualidade na auditoria interna é orientada tanto por uma obrigação de atender as expectativas do cliente, assim como as responsabilidades profissionais inerentes em conformidade com as *Normas* (descritas na seção Contexto). Enquanto predominantemente complementar, é um desafio para o DEA cumprir com esses dois requerimentos.

A auditoria interna é uma atividade independente e objetiva de avaliação e consultoria, desenvolvida para agregar valor e melhorar as operações de uma organização.

(Trecho da Definição de Auditoria Interna da IPPF)

As Normas 1300 a 1312 requerem especificamente que o DEA desenvolva o QAIP incorporando tanto (auto)avaliações internas quanto avaliações externas. No entanto, além dessas normas específicas, a auditoria interna enquanto profissão deve manter uma abordagem formal e estruturada em relação à qualidade. Isso inclui operar com proficiência e com o zelo profissional devido, investindo no desenvolvimento profissional contínuo e em conformidade com um conjunto de normas reconhecidas. Cada um desses itens permite que a auditoria interna se diferencie de áreas não profissionais.

De acordo com a IPPF, o DEA só pode declarar que a atividade de auditoria interna está em

conformidade com as *Normas* se os resultados do QAIP apoiarem esta declaração. Quando a não conformidade com a Definição de Auditoria Interna, com o Código de Ética ou com as Normas impacta o escopo ou a operação geral da atividade de auditoria interna, o DEA deve divulgar a não conformidade e o impacto à alta administração e ao conselho.

Conformance ou Compliance?¹

“*Conformance*” com as normas é uma expressão técnica emprestada da disciplina de gestão de qualidade. Não gira em torno de obedecer literalmente a norma. Espera-se que alguém que esteja “*in conformance*” com uma norma entenda o espírito da norma. Isto consiste com uma abordagem com base em princípios².

Inserindo Qualidade em Sistemas e Processos

A qualidade na auditoria interna começa com a estrutura e a organização da atividade de auditoria. A qualidade deve ser a essência, e não a base, da forma como a atividade conduz seu negócio – através de sua metodologia, políticas e procedimentos de auditoria interna e práticas de recursos humanos. Cada um desses itens deve ser preestabelecido com base em um entendimento comum de qualidade e da percepção de valor do *stakeholder*. Finalmente, o QAIP deve medir se a auditoria interna está alcançando seus próprios objetivos, assim como os da organização como um todo.

Visão Geral de um Programa de Avaliação

¹ No Brasil, as palavras em inglês *conformance*, *conformity* e *compliance* são traduzidas como “conformidade”.

² Chartered Institute of Internal Auditors UK e Irlanda, Professional Guidance for Internal Auditors – Quality Assurance and Improvement Programmes, 2007

de Qualidade e Melhoria (QAIP)

Um QAIP deve fazer conclusões sobre a qualidade de uma atividade de auditoria interna e levar a recomendações para as melhorias apropriadas. Ele permite uma avaliação de:

- Conformidade com a Definição de Auditoria Interna, Código de Ética e com as *Normas*.
- Adequação ao estatuto, metas, objetivos, políticas e procedimentos da atividade de auditoria interna.
- A contribuição para a governança, gerenciamento de riscos e processos de controle da organização.
- A totalidade da cobertura de todo o universo de auditoria.
- Conformidade com as leis, regulamentos e normas do governo ou da indústria aplicáveis, aos quais a atividade de auditoria interna possa estar sujeita.
Os riscos que afetam a operação da própria atividade de auditoria interna.
- A eficiência³ das atividades de melhoria contínua e da adoção de melhores práticas
- Se a atividade de auditoria interna agrega valor, melhora as operações da organização e contribui para o alcance dos objetivos.

Para atingir uma cobertura abrangente de todos os aspectos da atividade de auditoria interna, um QAIP deve ser eficientemente aplicado em três níveis (ou perspectivas) fundamentais:

- **Nível do Trabalho de Auditoria Interna** (autoavaliação no nível da auditoria, do trabalho ou operacional):

³ Deve-se considerar o Guia Prático do IIA, Medindo a Eficiência da Auditoria Interna

O supervisor do projeto (possivelmente um gerente ou o DEA) é responsável por prover a avaliação de que:

- Processos apropriados foram usados para traduzir os planos de auditoria em trabalhos de auditoria específicos e com recursos apropriados.
 - Planejamento, conduta em trabalhos de campo e comunicação dos resultados estejam em conformidade com a Definição de Auditoria Interna, com o Código de Ética e com as *Normas*.
 - Mecanismos apropriados estejam estabelecidos e sejam usados para acompanhar as ações da gerência em resposta às recomendações de auditoria.
 - Pesquisas com o cliente após o trabalho, lições aprendidas, autoavaliações e outros mecanismos de apoio à melhoria contínua sejam completos.
- **Nível da Atividade de Auditoria Interna** (autoavaliação no nível da atividade de auditoria interna ou organizacional):

O DEA é responsável por prover avaliação de que:

- Políticas e procedimentos escritos, cobrindo tanto questões técnicas como administrativas, estejam formalmente documentados para guiar a equipe de auditoria na conformidade consistente com a Definição de Auditoria Interna, o Código de Ética e as *Normas*.
- O trabalho de auditoria esteja em conformidade com as políticas e procedimentos escritos.

- O trabalho de auditoria atinja os propósitos e as responsabilidades gerais descritas no estatuto de auditoria interna.
 - O trabalho de auditoria esteja em conformidade com a Definição de Auditoria Interna, o Código de Ética e as *Normas*.
 - O trabalho de auditoria interna atenda as expectativas das partes interessadas.
 - A atividade de auditoria interna agregue valor e contribua para melhorar as operações de organização.
 - Recursos da atividade de auditoria interna sejam eficientemente e eficazmente utilizados.
- **Perspectiva Externa** (avaliação externa independente da atividade de auditoria interna como um todo, incluindo trabalhos individuais):

O DEA deve garantir que a atividade de auditoria interna seja submetida a uma avaliação externa (uma avaliação externa *independente* ou uma autoavaliação com validação *independente*), pelo menos uma vez a cada cinco anos, por um avaliador ou equipe de avaliação independente, externos à organização, que sejam qualificados na prática de auditoria interna assim como no processo de avaliação de qualidade.

Avaliadores externos expressam uma opinião sobre o espectro total do trabalho de avaliação e consultoria realizado (ou que deveria ter sido realizado) pela atividade de auditoria interna, incluindo sua conformidade com a Definição de Auditoria Interna, o Código de Ética e as *Normas*. Os avaliadores também devem concluir acerca da eficiência e eficácia da atividade de auditoria interna em cumprir com seu estatuto e atender as expectativas das partes interessadas.



O Diagrama 1 na página anterior fornece uma estrutura de inserção de melhoria e certificação de qualidade em uma atividade de auditoria interna. A estrutura considera três atividades ou seções separadas dentro de uma atividade de auditoria interna: governança, prática profissional e comunicação. Estas atividades são discutidas mais a fundo na seção “Amostra de Abordagem – Seções do Programa dentro de uma Atividade de Auditoria Interna”, na página 11, e no Anexo C – Componentes QAIP.

A estrutura QAIP assume que a qualidade é a essência (e não a base) da estrutura da atividade de auditoria interna e que avaliações de qualidade são realizadas em toda a atividade. Já com relação às *Normas*, as avaliações de qualidade tomam a forma de monitoramento contínuo, autoavaliação periódica e avaliação externa. Cada um desses tipos de avaliação é discutido mais a fundo na seção “Avaliações de Qualidade” à frente.

A estrutura tem o propósito de orientar apenas. Os DEAs podem desenvolver sua própria

estrutura de QAIP; no entanto, os elementos comuns a todos os QAIPs são que eles:

- Cobrem todos os aspectos da atividade de auditoria interna.
- Permitem uma avaliação da conformidade com a Definição de Auditoria Interna, o Código de Ética e as *Normas*.
- Avaliam a eficiência e a eficácia da atividade de auditoria interna.
- Identificam oportunidades de melhoria.

Avaliações de Qualidade

Avaliações, sejam elas autoavaliações internas ou avaliações externas, devem incluir a cobertura de toda a atividade de auditoria interna. Usando o modelo apresentado no Diagrama 1, isto incluiria a qualidade das atividades e estruturas de governança, práticas profissionais e processos de comunicação. Os principais elementos, em conjunto com os objetivos principais a serem avaliados, foram incluídos no Anexo C – Componentes QAIP.

Avaliações Internas

Avaliações internas de qualidade compreendem duas partes relacionadas entre si: o monitoramento contínuo e a autoavaliação periódica⁴.

Monitoramento Contínuo

O monitoramento contínuo provê avaliação de que os processos em prática funcionam eficientemente para garantir que a qualidade seja entregue de auditoria em auditoria. Isto é conquistado principalmente através do monitoramento contínuo de atividades incluindo planejamento e supervisão de trabalhos, práticas de trabalho padrão, procedimentos de papéis de trabalho e autorização e revisões de relatórios. Mecanismos adicionais incluem:

- Adquirir *feedback* dos clientes de auditoria e outras partes interessadas.
- Avaliar a prontidão do trabalho de auditoria antes do trabalho de campo, observando itens como pré-aprovação do escopo de auditoria, melhores práticas inovadoras, horas orçamentadas e equipe encarregada (especializada).
- Usar listas de verificação (*checklists*) ou automação de auditoria interna para prestar avaliação sobre se os processos adotados pela atividade de auditoria interna (e.g., manuais de políticas e procedimentos de auditoria interna) estão sendo seguidos.
- Usar mensuração de orçamentos de projeto, sistemas de controle de tempo e o preenchimento do plano de auditoria para determinar se o tempo apropriado é gasto nos diferentes aspectos do processo de auditoria, assim como em áreas de alto risco ou complexas.
- Analisar outras métricas de desempenho para medir o valor do *stakeholder*.

⁴ A expressão “revisões periódicas”, usada pelo *The Institute of Internal Auditors* na IPPF, foi substituída por “autoavaliação periódica” neste guia prático.

Quaisquer fraquezas ou áreas de melhoria devem ser abordadas continuamente, conforme forem identificadas, e os resultados do monitoramento contínuo devem ser reportados ao conselho ao menos anualmente.

Autoavaliação Periódica

Uma autoavaliação periódica tem um foco diferente, mas relacionado ao monitoramento contínuo. Autoavaliações periódicas focam em avaliar:

- A conformidade com o estatuto de auditoria interna, com a Definição de Auditoria Interna do IIA, Código de Ética e as *Normas*.
- A qualidade do trabalho de auditoria, incluindo aderência à metodologia de auditoria interna para trabalhos selecionados.
- A qualidade da supervisão.
- A infraestrutura, incluindo as políticas e procedimentos, apoiando a atividade de auditoria interna.
- As formas como o trabalho de auditoria interna agrega valor à organização.
- O cumprimento com os padrões/indicadores de desempenho.

Autoavaliações periódicas devem ser conduzidas por meio de:

- Revisões, por parte da equipe não envolvida nas respectivas auditorias, dos papéis de trabalho para a conformidade com a Definição de Auditoria Interna, Código de Ética, as *Normas*, políticas e procedimentos de auditoria interna.
- Autoavaliação da atividade de auditoria interna com objetivos/critérios estabelecidos como parte do QAIP (veja o Anexo C para uma melhor definição dos componentes principais de governança, prática profissional e comunicação).
- Revisão das métricas de desempenho de auditoria interna e comparação com

referências de melhores práticas (*benchmarking*).

- Reporte periódico de atividades e desempenho ao conselho e outras partes interessadas conforme necessário.

Um programa de autoavaliação periódica bem desenvolvido provê ao DEA as informações relacionadas à conformidade com as *Normas* (de Atributos e de Desempenho). O QAIP deve documentar e definir uma abordagem sistemática e disciplinada para o processo de autoavaliação periódica, incluindo como realizar as autoavaliações periódicas e definir o escopo da atividade para cada período anual entre as avaliações externas de qualidade.

Os principais objetivos das autoavaliações periódicas são:

- Identificar a qualidade do desempenho contínuo e as oportunidades de melhoria nos processos e procedimentos de auditoria interna.
- Verificar e validar os objetivos e critérios usados no QAIP para determinar se eles ainda estão atualizados, adequados e válidos.

Autoavaliações periódicas podem incluir entrevistas e pesquisas aprofundadas de grupos de *stakeholders*, assim como *benchmarking* das métricas de práticas e desempenho da atividade de auditoria interna em comparação com as melhores práticas relevantes.

Depois da autoavaliação, um plano de ação deve ser desenvolvido para abordar quaisquer áreas de melhoria identificadas. Este plano deve incluir um cronograma proposto para as ações. O resultado das autoavaliações periódicas e o nível de conformidade com as Normas devem ser reportadas ao conselho de administração/comitê de auditoria interna ao final da autoavaliação.

Autoavaliações periódicas são geralmente conduzidas por membros seniores da atividade de auditoria interna, por uma equipe de gestão de qualidade com *expertise* em IPPF (onde um departamento de qualidade ou de gestão de qualidade existe), CIAs ou outros profissionais de auditoria competentes encarregados de outra área da organização. Sempre que possível, é vantajoso incluir a equipe de auditoria interna em atividades de avaliação de qualidade, no sentido de rotatividade. Esta é uma oportunidade útil de treinamento para a equipe de auditoria interna.

O Anexo B contém mais informações sobre os processos de avaliação interna, incluindo supervisão do trabalho, papéis de trabalho e revisões de arquivos de certificação de qualidade.

“Qualidade significa fazer certo quando ninguém está olhando.”

– Henry Ford

Avaliações Externas

Avaliações externas devem ser conduzidas ao menos uma vez a cada cinco anos por um avaliador ou equipe avaliadora independente e externa à organização, que seja qualificada na prática de auditoria interna, assim como do processo de avaliação de qualidade.

Há duas abordagens para a condução de avaliações externas:

- Uma avaliação externa completa envolve o uso de um avaliador ou equipe avaliadora, qualificados e independentes para conduzir a avaliação completa.
- A autoavaliação com validação independente (externa) envolve o uso de um avaliador ou equipe avaliadora, qualificados e independentes para conduzir uma validação independente da

autoavaliação completa pela atividade de auditoria interna.

Mais detalhes e orientações sobre avaliações externas podem ser encontradas nas Práticas Recomendadas do IIA:

- 1312-1: Avaliações Externas
- 1312-2: Avaliações Externas: Autoavaliações com Validação Independente

Independente da abordagem, os avaliadores externos expressam uma opinião sobre o espectro total do trabalho de avaliação e consultoria realizado (ou que devia ter sido realizado) pela atividade de auditoria interna, incluindo sua conformidade com a Definição de Auditoria Interna, o Código de Ética e as Normas. Os avaliadores também concluem sobre a eficiência e a eficácia da atividade de auditoria interna em cumprir com seu estatuto e atender as expectativas das partes interessadas. O relatório de avaliação externa também deve incluir, conforme apropriado, recomendações sobre como a gestão pode ser melhorada e como a atividade de auditoria interna pode agregar valor à organização. Depois da avaliação externa, um plano de ação deve ser desenvolvido para abordar quaisquer oportunidades identificadas. Os resultados das avaliações externas devem ser reportados para o conselho e para o comitê de auditoria.

A independência é crítica para a garantia de uma avaliação externa objetiva. Questões específicas a serem consideradas foram indicadas nas seguintes Práticas Recomendadas do IIA:

- 1312-3: Independência da Equipe de Avaliação Externa no Setor Privado
- 1312-4: Independência da Equipe de Avaliação Externa no Setor Público

Uma avaliação externa pode ser conduzida por indivíduos ou organizações com *expertise*

específica no processo de avaliação externa de qualidade (como um Instituto IIA ou um provedor de serviços) ou por meio de um processo de revisão por pares.

Revisão por Pares

Esquemas de revisão por pares podem ser uma forma econômica de atender os requerimentos da Norma 1312, especialmente no caso de atividades de auditoria interna pequenas. No entanto, é requerido que os pares revisores atendam os critérios de *independência* e *qualificações* especificados na Norma. As informações a seguir delineiam brevemente algumas das considerações principais (mais detalhes estão disponíveis nas quatro Práticas Recomendadas indicadas anteriormente):

- Todos os membros da equipe de avaliação que realizam a avaliação externa devem ser independentes da organização e de seu pessoal da atividade de auditoria interna. Conflitos de interesse reais, potenciais e percebidos devem ser levados em consideração.
- Indivíduos da mesma organização de setor privado, mas de outro departamento ou de uma organização relacionada (como uma organização matriz, uma afiliada em um grupo de entidades ou uma entidade com supervisão regular) não são considerados independentes para o propósito de conduzir uma avaliação externa.
- Dentro do setor público, os indivíduos que trabalham em atividades de auditoria interna separadas em uma entidade diferente dentro do mesmo setor do governo podem ser considerados independentes para o propósito de conduzir avaliações externas, desde que não reportem para o mesmo DEA.
- As duas organizações não podem revisar uma para a outra, mutuamente.

Esquemas de equipes recíprocas para avaliação externa entre três ou mais

organizações (e.g, dentro de uma indústria ou outro grupo de afinidade, associação regional ou departamentos do governo) podem ser estruturados de uma forma que atinjam o objetivo de independência conforme descrito no diagrama abaixo:



Autoavaliação com Validação Independente para Atividades de Auditoria Interna de Pequeno Porte

Autoavaliações com validação independente são uma alternativa valiosa para algumas atividades de auditoria interna atenderem os requerimentos da Norma 1312. As atividades de auditoria interna de pequeno porte e aquelas que tenham passado recentemente por uma avaliação externa completa, em especial, podem achar isto útil. Embora estas avaliações tenham algumas limitações – o validador não tem a oportunidade de fornecer uma visão geral tão abrangente da atividade de auditoria interna quanto um avaliador externo teria em uma avaliação externa completa -, elas oferecem os seguintes benefícios:

- Validações de autoavaliações devem ser menos custosas que avaliações externas completas.
- Autoavaliações oferecem oportunidades de desenvolvimento da equipe.

- Autoavaliações podem estar mais ligadas ao elemento do monitoramento periódico das avaliações internas.

O DEA considera as habilidades e experiência relativas da equipe ou avaliador escolhido para conduzir a autoavaliação. O avaliador ou a equipe prepara um relatório de autoavaliação, que inclui o parecer sobre a conformidade com as Normas, que é fornecido ao validador.

Ligação ao QAIP

Um QAIP totalmente funcional inclui o monitoramento contínuo, para garantir a qualidade da auditoria e das autoavaliações periódicas, para garantir a conformidade com as Normas e outras regras e regulamentos. Com tal processo em prática, a avaliação externa deve se tornar eficientemente uma oportunidade de obter novas ideias do avaliador ou da equipe avaliadora sobre formas de melhorar a qualidade geral, eficiência e eficácia da auditoria interna. O foco pode mudar da conformidade para formas novas e inovadoras de servir melhor suas partes interessadas e prover resultados significantes. Não deve haver surpresas, já que a avaliação periódica deve prover *insights* de conformidade continuamente.

Escala da Avaliação

Um QAIP deve incluir uma escala de classificação para avaliar o nível de conformidade da atividade de auditoria interna com as Normas. Diferentes opções estão disponíveis no momento de decidir qual escala de avaliação se encaixa melhor nas necessidades específicas. Algumas dessas opções incluem:

- Escala do Manual de Avaliação de Qualidade do IIA⁵: não está em conformidade; conformidade parcial; conformidade geral.

- Escala de Avaliação do IIA – *The Path to Quality*⁶, do IIA: introdutória; emergente; estabelecida; progressiva; avançada.
- Modelo de Capacidade para o Setor Público⁷, do IIA: inicial; infraestrutura; integrada; controlada; otimizada.

⁵ *Quality Assessment Manual for the Internal Audit Activity*, do The Institute of Internal Auditors

⁶ *The Path to Quality – Maturity Model for Implementing a QA&IP*, do The Institute of Internal Auditors

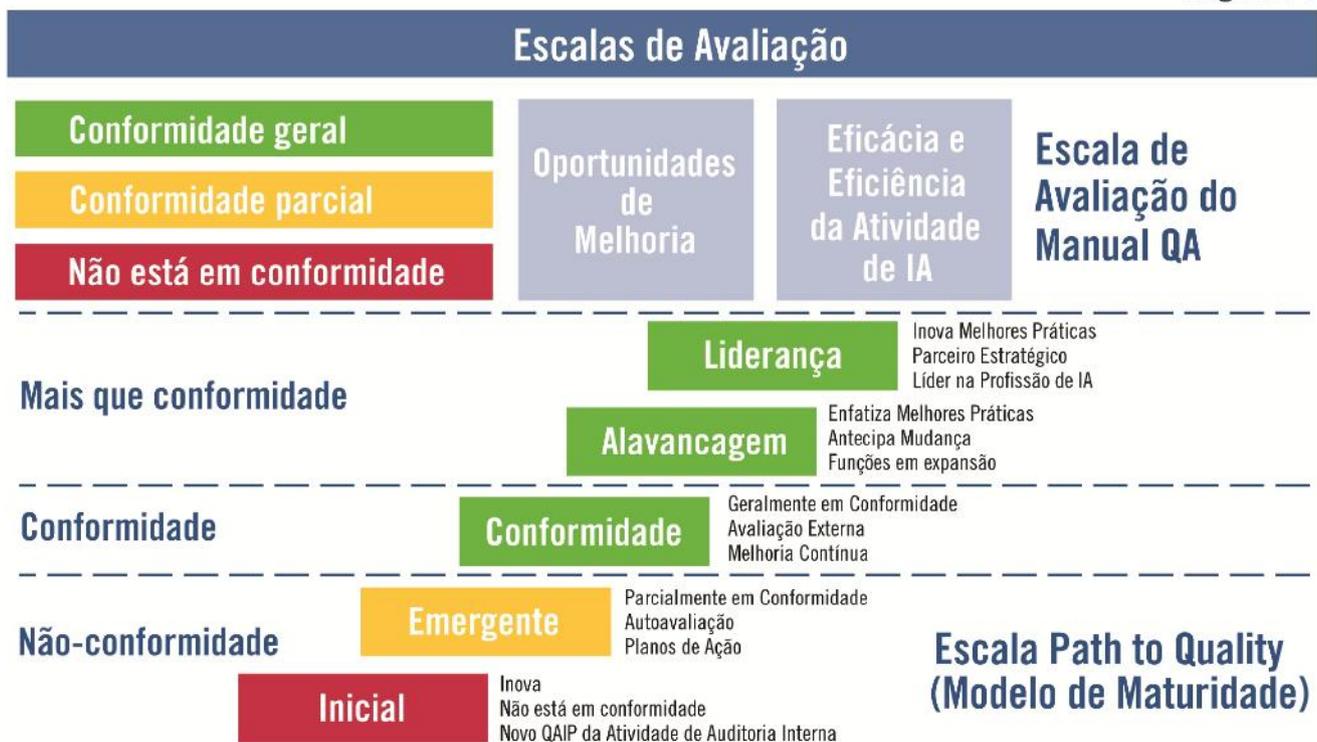
⁷ *Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector*, da The Institute of Internal Auditors Research Foundation

- DIIR (IIA-Alemanha) *Guideline for Conducting a Quality Assessment*⁸: 3 – satisfatória; 2 – pode melhorar; 1 – necessária melhora significativa; 0 – insatisfatório/não se aplica.

Uma comparação das duas primeiras destas escalas de avaliação é feita no diagrama seguinte:

⁸ *Guidelines for Conducting a Quality Assessment (QA)*, do Deutsches Institut für Interne Revision e.V. (IIA – Alemanha), Setembro de 2007

Diagrama 3



As *Normas* não requerem que uma escala de avaliação em particular seja usada. Em vez disso, as *Normas* exigem que o nível de conformidade com a IPPF seja avaliado. O DEA ou o revisor externo pode escolher a Escala de Avaliação do Manual de QA, a escala *Path to Quality*, a escala do IIA-Alemanha ou qualquer outra escala que avalie níveis de conformidade.

Desenvolvendo e Implementando um QAIP

Considerações ao Desenvolver um QAIP

Há inúmeras formas de se desenvolver um QAIP e o *design* deve ser apropriado ao tamanho, estrutura e natureza na atividade de auditoria interna.

Um aspecto chave de desenvolver um QAIP é determinar:

- O papel da gerência e equipe de auditoria interna no processo de qualidade.
- As atividades cobertas por monitoramento contínuo, autoavaliações periódicas ou avaliações externas.
- A frequência das autoavaliações e avaliações externas.
- O nível de qualidade, ou maturidade, desejado pela atividade de auditoria interna e esperado pelas partes interessadas.

“A qualidade nunca é acidental; é sempre o resultado do esforço inteligente.”

– John Ruskin

Responsabilidades da Qualidade

O DEA é responsável por desenvolver o QAIP e deve liderar como exemplo, inserindo qualidade na atividade de auditoria interna. No entanto, toda a atividade de auditoria interna é responsável pela entrega da qualidade. Os auditores internos, como profissionais, devem estar comprometidos com os serviços de entrega de qualidade.

A alocação de responsabilidades específicas para desenvolver, entregar e monitorar o QAIP variará para cada atividade de auditoria interna.

Mesmo assim, estas responsabilidades devem ser articuladas na documentação do planejamento de auditoria interna, para permitir a alocação dos recursos apropriados, assim como dentro do QAIP documentado.

A responsabilidade por atividades específicas do QAIP deve considerar as qualificações e experiência da equipe. É importante que toda a equipe esteja familiarizada com o QAIP e que específicos membros da equipe, responsáveis por atividades como autoavaliações periódicas, tenham credibilidade e autoridade apropriada dentro da atividade de auditoria interna.

Melhoria Contínua

O principal objetivo de um QAIP é promover a melhoria contínua. Isto deve ocorrer de uma forma planejada e metodológica. O Ciclo de Deming, ou Modelo “*Plan, Do, Check, Act*” (ou, em português, “Planejar, Fazer, Verificar, Agir”), indica a estrutura que pode ser útil ao estabelecer um QAIP.



Diagrama 4

Para adotar a melhoria contínua, uma das primeiras tarefas é colocar em prática uma

estrutura de mensuração de desempenho. O reporte regular sobre as métricas de qualidade definidas deverá prover informações sobre o status dessas medidas e qualquer desvio dos padrões estabelecidos, permitindo, portanto, que ações corretivas oportunas sejam realizadas, caso necessário. As medidas adotadas devem ser verificadas regularmente, para determinar se estão gerando qualidade conforme planejado (e.g., conduzindo monitoramento contínuo ou autoavaliações periódicas). Elas devem avaliar os processos existentes e investigar até que ponto a auditoria interna está em conformidade com os padrões estabelecidos, assim como a possível existência de déficits de qualidade. Os critérios de qualidade definidos devem ser revisados, verificando sua adequação e validade contínua, além de serem submetidos a alterações se necessário.

“Não é suficiente fazer o seu melhor. Você deve saber o que fazer e, depois, fazer o seu melhor.”

Devem ser usados os conhecimentos e as ideias da equipe, cujas sugestões de melhorias devem ser buscadas ativamente. Sugestões e pedidos feitos por clientes de auditoria, ou comparações feitas com outros comparáveis grupos de auditoria em outras organizações, devem ser utilizados. Um mecanismo de registro das colaborações de todos os auditores e partes interessadas deve ser estabelecido para prevenir a perda de ideias.

Usando o Ciclo de Deming, o processo de melhoria contínua do QAIP contém quatro elementos chave que operam de uma forma interativa:

- Documentação formal das normas e práticas esperadas (PLANEJAR).
- Desenvolvimento de atividades para definir a qualidade e construir a consciência na

equipe das normas e expectativas (FAZER).

- Formas variadas de avaliação e revisão, para medir a qualidade do produto e do processo (VERIFICAR).
- Tomar iniciativas de melhoria e documentar as lições aprendidas (AGIR).

As recomendações para melhoria precisam ser registradas e formalizadas. Este plano de ação resumido deve ser atualizado continuamente com novas recomendações, status das ações sendo postas em prática e itens completos.

Ações de acompanhamento devem ser realizadas para garantir que as melhorias apropriadas sejam implementadas. Isto pode ocorrer durante o período de autoavaliações periódicas e deve ser reportado ao Conselho. Todos os esforços do QAIP devem incluir a modificação apropriada e oportuna dos recursos, tecnologia, processos e procedimentos como indicado pelas atividades de monitoramento e avaliação.

Amostra de Abordagem – Seções do Programa dentro de uma Atividade de Auditoria Interna

Uma abordagem com base nas normas para o QAIP utilizaria a IPPF como a base do QAIP e identificaria como cada uma das *Normas* poderia ser avaliada usando o monitoramento contínuo, autoavaliação periódica ou avaliações externas. Embora este tipo de abordagem forneça à atividade de auditoria interna e seus stakeholders uma avaliação a respeito da conformidade da atividade com as *Normas*, ela é limitada no que diz respeito à sua capacidade de medir o desempenho da atividade de auditoria interna em comparação com as expectativas das partes interessadas e dos clientes. Uma abordagem alternativa seria basear o QAIP em seções ou áreas do programa. Isto permitiria considerar as expectativas das partes interessadas e os requerimentos das *Normas* conjuntamente.

O diagrama a seguir (Diagrama 5), que estrutura o QAIP em torno de três atividades específicas identificadas na estrutura do QAIP, exemplifica uma abordagem com base no programa. Estas três atividades são governança, prática profissional e comunicação. Os principais elementos em cada atividade,

assim como alguns objetivos principais da avaliação, foram descritos no Anexo C. O discernimento profissional deve ser usado para determinar a aplicabilidade de cada um destes elementos a cada organização, assim como para identificar quaisquer elementos adicionais.



Diagrama 5

Metodologia de Avaliação

Para cada um dos elementos, objetivos e critérios devem ser identificados em conjunto com a metodologia e a documentação, que deve ser examinada para determinar o nível de conformidade com a Definição de Auditoria Interna, o Código de Ética, as Normas e as expectativas das partes interessadas. Uma vez que a documentação tiver sido examinada e uma avaliação sobre o objetivo tiver sido concluída, uma classificação deve ser determinada usando a escala de avaliação adotada pela organização. Qualquer deficiência

ou recomendação deve ser documentada neste momento e as ações apropriadas devem ser realizadas para implementar qualquer plano de ação.

Um exemplo de metodologia que poderia ser usada para a avaliação dos elementos, incluindo o objetivo, o rascunho dos critérios e a metodologia preliminar, está disponível no Anexo D. Além disso, um modelo de documento que pode ser usado para registrar as “findings” (descobertas) e observações sobre cada elemento foi fornecido no Anexo E.

Reporte sobre o Programa de Qualidade

Os resultados do monitoramento contínuo devem ser comunicados anualmente ao conselho e a outras partes interessadas apropriadas. Além disso, os resultados de quaisquer autoavaliações periódicas ou avaliações externas e o nível de conformidade com as *Normas* deve ser reportado ao conselho

após sua conclusão. O QAIP e o plano de ação resultante (às vezes chamado de plano de ação da gerência) devem ser disponibilizados aos avaliadores externos e ser fortes o suficiente para confiança externa.

Metodologia de Avaliação das “Seções do Programa”

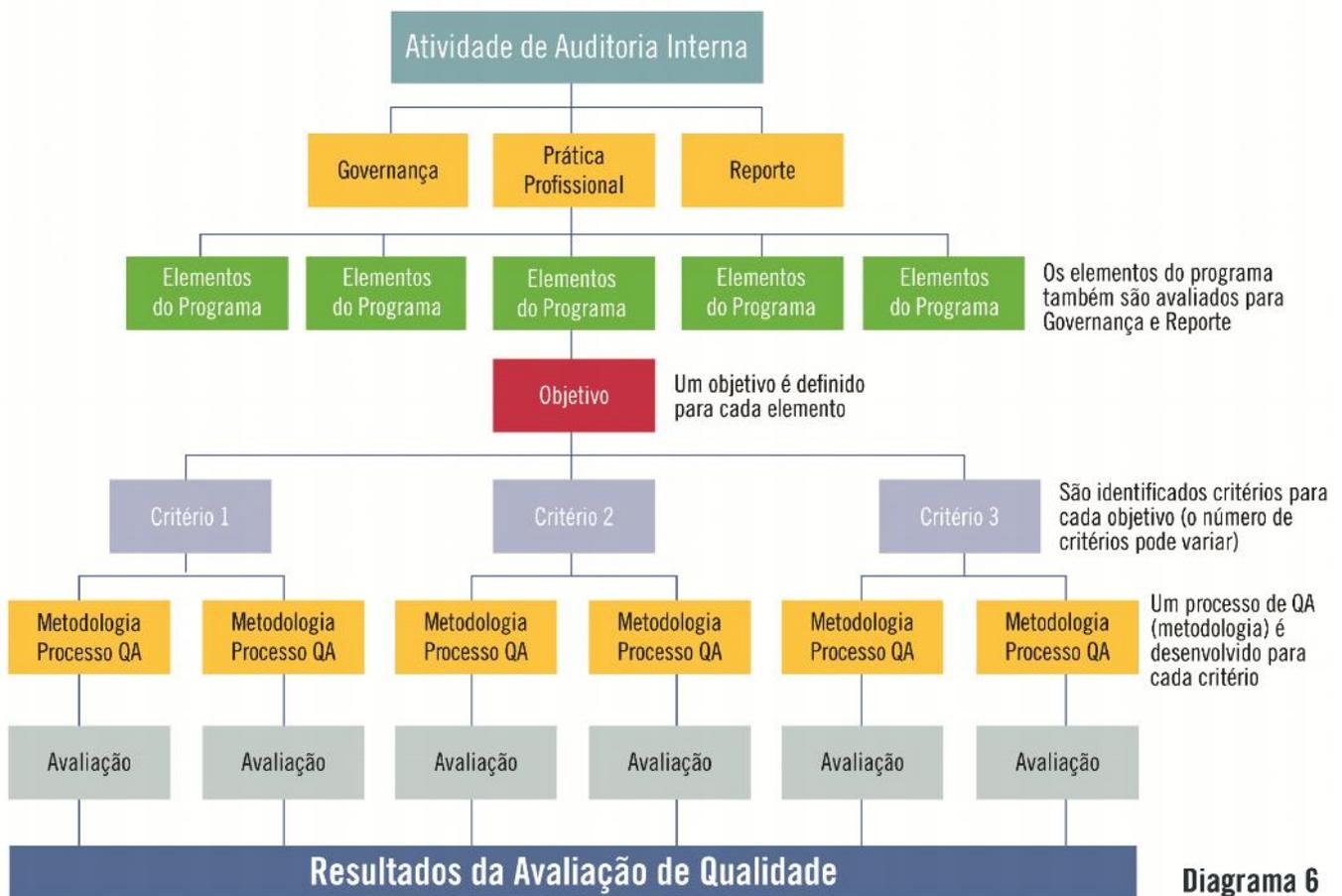


Diagrama 6

Revisão do QAIP

O QAIP também deve ser revisado ao menos anualmente e as seções individuais do programa devem ser atualizadas ao longo do

ano, conforme necessário. As colaborações à revisão incluem, mas não devem se limitar a:

- Resultados das avaliações de qualidade.
- *Feedback* do cliente (usuário).

- Status dos planos de ação resultantes.
- Ações de acompanhamento das avaliações e/ou revisões anteriores.
- Outras mudanças que possam impactar o sistema de gestão da qualidade.
- Recomendações para melhoria.
- Normas, políticas e procedimentos novos e revisados.

<http://www.diir.de/fileadmin/zertifizierung/qa/downloads/QA-Guideline-english.pdf>

Orientação e Recursos do IIA, website de Qualidade.

<http://www.theiia.org/guidance/quality>

IIA Standard 1312: External Quality Assessments: Results, Tools, Techniques and Lessons Learned – Download PDF, IIA Research Foundation, 2007.

<http://www.theiia.org/bookstore/product/ii-standard-1312-external-quality-assessments-results-tools-techniques-and-lessons-learned-2007-1399.cfm>

Anexo A:

Material de Referência

Guia Prático do IIA, Auxiliando Atividades de Auditoria Interna de Pequeno Porte a Implementar as *Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna*, abril de 2011. Título original: *Assisting Small Internal Audit Activities in Implementing the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*:

<http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/practice-guides/assisting-small-internal-audit-activities-in-implementing-the-international-standards-for-the-professional-practice-of-internal-auditing>

Essentials: An Internal Audit Operations Manual, IIA Research Foundation, 2009.

<http://www.theiia.org/bookstore/product/essentials-internal-auditing-operations-manual-1070.cfm>

Guidelines for Conducting a Quality Assessment (QA), setembro de 2007, DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V. (IIA-Alemanha)

Implementing the International Professional Practices Framework, 3ª Edição Atualizada, IIA Research Foundation, 2011.

<http://www.theiia.org/bookstore/product/implementing-the-international-professional-practices-framework-3rdedition-1423.cfm>

Internal Audit Capability Model (IA-CM) For the Public Sector, IIA Research Foundation, 2009.

<http://www.theiia.org/bookstore/product/internal-audit-capability-model-iacm-for-the-public-sector-1422.cfm>

Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (IPPF), The Institute of Internal Auditors, janeiro de 2011.

<http://www.iiabrasil.org.br/new/IPPF.html>

Path to Quality – Maturity Model for Implementing a QA&IP, The Institute of Internal Auditors.

<http://www.theiia.org/guidance/quality/the-external-quality-assessment-process/path-to-quality/>

Professional guidance for internal auditors – Quality assurance and improvement programmes, Chartered Institute of Internal Auditors UK e Irlanda, 2007.

www.iiia.org.uk/download.cfm?docid=4CCF8AEF-3D39-49B7

Quality Assessment Manual for the Internal Audit Activity, 6ª Edição, IIA Research Foundation, 2009.

<http://www.theiia.org/bookstore/product/quality-assessment-manual-6th-edition-1392.cfm>

<http://www.theiia.org/bookstore/product/quality-assessment-manual-6th-edition-cdrom-1396.cfm>

Anexo B:

Supervisão do Trabalho, Papéis de Trabalho e Revisões da Qualidade dos Papéis de Trabalho

Supervisão do Trabalho

A supervisão adequada é o elemento mais fundamental de qualquer processo de controle de qualidade. A supervisão é um processo que começa com o planejamento e prossegue nas fases de desempenho e comunicação do trabalho.

A supervisão do trabalho tem a intenção de garantir que a equipe de auditoria interna, em todos os seus níveis, está sendo supervisionada apropriadamente durante seus trabalhos de auditoria para monitorar seu progresso, avaliar a qualidade e prover assessoria. A extensão da supervisão dependerá da experiência e treinamento do auditor individualmente e do tamanho da atividade de auditoria interna. Um cuidado especial deve ser tomado para garantir

que todo o trabalho de auditores *trainees* esteja sujeito a uma supervisão abrangente. O trabalho de recursos externos, como consultores, também deve ser supervisionado e monitorado. A supervisão também deve incluir:

- Garantir a conformidade com a Definição de Auditoria Interna, o Código de Ética, as Normas e as políticas e procedimentos da organização.
- Prover instruções adequadas no princípio de um projeto de auditoria.
- Aprovar os objetivos, escopo e planos de trabalho de auditoria antes do início do trabalho de campo.
- Garantir que as auditorias sejam conduzidas conforme planejado ou que as variações sejam aprovadas.
- Garantir que as técnicas de auditoria apropriadas sejam usadas.
- Garantir que os “*findings*” (descobertas), conclusões e recomendações de auditoria sejam corroboradas adequadamente por evidências relevantes, confiáveis e suficientes.
- Garantir que os relatórios sejam precisos, objetivos, claros, concisos e oportunos.
- Garantir que o trabalho seja realizado dentro dos recursos orçamentados (controle de tempo e de despesas) ou que as variações sejam aprovadas.
- Garantir que a equipe de auditoria interna seja treinada e desenvolvida e que as avaliações de desempenho dos funcionários sejam preenchidas.

Papéis de Trabalho

Os papéis de trabalho de projetos normalmente:

- Dão o principal apoio às comunicações do projeto.
- Auxiliam no planejamento, desempenho e revisão dos trabalhos.
- Documentam se os objetivos do projeto foram alcançados.

- Facilitam revisões de terceiros.
- Servem de base para a avaliação do programa de auditoria da atividade de auditoria interna.
- Dão suporte em circunstâncias como discussões com a gerência, casos de fraude ou processos judiciais.
- Auxiliam no desenvolvimento profissional da equipe de auditoria interna.
- Demonstram a conformidade da atividade de auditoria interna com a Definição de Auditoria Interna, o Código de Ética e as *Normas*.

Revisões da Qualidade dos Papéis de Trabalho

A certificação de qualidade no nível do projeto é realizada primeiramente pela equipe de auditoria, por meio do exercício do zelo profissional devido durante o trabalho de auditoria. Verificações de qualidade e a supervisão da gerência devem ser conduzidas continuamente durante os trabalhos de auditoria, para garantir a conformidade com a Definição de Auditoria Interna, o Código de Ética, as *Normas* e as políticas e procedimentos internos.

Revisões da qualidade dos papéis de trabalho devem ser realizadas em auditorias selecionadas, como parte tanto do processo de monitoramento contínuo quanto do processo de autoavaliação periódica. Os objetivos da revisão de arquivos completos são estabelecer que um trabalho suficiente e relevante tenha sido desenvolvido, para servir de substância aos “*findings*” (descobertas) contidas nos relatórios de auditoria interna, e que as informações foram eficientemente reportadas ao cliente de auditoria, oportuna e factualmente. O revisor também verificará que os procedimentos acordados foram realizados de forma eficiente e eficaz. A revisão pode incluir, mas não deve se limitar a:

- Garantir que o trabalho de auditoria, os objetivos de auditoria, critérios e abordagens foram apropriados.
- Garantir que as conclusões e recomendações foram reveladas com base em evidências relevantes e suficientes.
- Garantir que os relatórios foram precisos, objetivos, claros, concisos e oportunos.
- Garantir que a supervisão adequada foi proporcionada durante o processo de auditoria e que a responsabilidade foi adequadamente delegada.
- Revisar as políticas e procedimentos de auditoria usados em cada projeto, para garantir a conformidade com os padrões de planejamento, desempenho e comunicação.

Revisões da qualidade dos papéis de trabalho devem ser conduzidas depois que o auditor interno e o supervisor designado tenham concluído sua revisão dos papéis de trabalho.

Deve-se ter o mesmo zelo profissional, com as revisões de qualidade dos papéis de trabalho, que se tem com outros esforços de auditoria interna, incluindo o planejamento adequado da revisão, a documentação dos pontos de auditoria, o desenvolvimento de recomendações corroboráveis e a solicitação de comentários dos clientes do projeto.

As revisões de qualidade dos papéis de trabalho devem ser realizadas regular e continuamente. A revisão deve consistir de garantir um relatório de auditoria livre de defeitos, assim como uma revisão detalhada dos comentários de auditoria e papéis de trabalho que sirvam de suporte, para certificar a precisão das declarações feitas e a validade das conclusões tiradas. O revisor deve ser capaz de encontrar rapidamente evidências de suporte, aprovações, propostas de mudanças e evidências de revisões de supervisão?

É igualmente importante que o revisor documente as evidências da revisão de

certificação de qualidade. Embora sejam demorados, esses procedimentos trazem credibilidade e confiança às circunstâncias em que os auditores internos são chamados para explicar seu trabalho. O revisor da certificação de qualidade deve garantir que todos os cronogramas foram obedecidos e que todas as autorizações estejam presentes. O revisor de certificação de qualidade deve fazer verificações para garantir que todo o relatório e os papéis de trabalho estão em conformidade com as Normas. O revisor é incentivado a dar sugestões de melhorias para a qualidade do relatório de auditoria e dos papéis de trabalho sem aumentar significativamente o consumo de tempo. Isto incluiria planos de ação e outros itens relacionados ao elemento de Melhoria Contínua do Ciclo de Deming.

Além da revisão da qualidade dos papéis de trabalho internos, uma amostra dos arquivos dos papéis de trabalho deve ser revisada independentemente como parte da avaliação externa de qualidade.

Considerações para Atividades de Auditoria Interna de Pequeno Porte

Trabalhar em uma atividade de auditoria interna pequena apresenta desafios específicos com relação à supervisão do trabalho e às revisões dos papéis de trabalho. Estes desafios são combinados em uma atividade de auditor único.

Em atividades de auditor único, o auditor interno pode buscar a assistência de outras partes da organização para conduzir atividades de auditoria interna, considerando que isto não impacte a independência da auditoria interna. O auditor interno pode recorrer a colegas em outras organizações para apoio. Usar listas de verificação (checklists) pode auxiliar na prestação de avaliação sobre a qualidade da auditoria.

O Guia Prático do IIA, “Auxiliando Atividades de Auditoria Interna de Pequeno Porte a

Implementar as *Normas Internacionais para Prática Profissional de Auditoria Interna*”, fornece orientações adicionais a respeito da certificação de qualidade em atividades de auditoria interna de pequeno porte.

Anexo C:

Componentes de um QAIP

Seção I: Governança

Os elementos principais, em conjunto com alguns dos objetivos principais, a serem avaliados na seção Governança incluem:

- Estatuto de Auditoria Interna
 - O propósito, autoridade e a responsabilidade da auditoria interna são formalmente definidos em um estatuto, consistente com a Definição de Auditoria Interna, o Código de Ética e as *Normas*.
 - A estratégia de auditoria interna está alinhada com a estratégia organizacional.
 - O estatuto da atividade de auditoria interna assegura que a atividade de auditoria interna agregará valor e melhorará as operações da organização.
 - O estatuto, a missão, as metas e documentos similares da atividade de auditoria interna são implementados de forma eficaz.
- Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (IPPF):
 - A atividade de auditoria interna está em conformidade com a Definição de Auditoria Interna, o Código de Ética e as *Normas*.
- Legislação:
 - A atividade de auditoria interna está em conformidade com outras leis, regulamentos e políticas aplicáveis.
- Independência e Objetividade:
 - A estrutura da atividade de auditoria interna, sua objetividade, funções e responsabilidades e processos chave de governança são apropriados para a gestão do trabalho.

- A atividade de auditoria interna é independente e objetiva no desempenho de seu trabalho.
- O status organizacional da atividade de auditoria interna é suficiente para permitir a realização dos objetivos.
- Mecanismos mais amplos de governança organizacional garantem a independência e objetividade do auditor.
- Impacto do Risco na Atividade de Auditoria Interna:
 - Os riscos que impactam a atividade de auditoria interna foram identificados e geridos.
- Mobilização de Recursos:
 - O nível apropriado de recursos financeiros e de TI estão disponíveis para a atividade de auditoria interna, para que atinja seus objetivos de forma eficiente e eficaz.

Seção II: Prática Profissional

Os elementos principais, em conjunto com alguns dos objetivos principais, a serem avaliados na seção Prática Profissional incluem:

- Funções e Responsabilidades:
 - As funções e responsabilidades da equipe, dentro da atividade de auditoria interna, foram formalmente documentadas.
 - A atividade de auditoria interna cumpriu com suas responsabilidades com relação a governança, gerenciamento de riscos e controle.
- Planejamento de Auditoria com Base em Riscos:
 - O processo de planejamento de auditoria está alinhado com os objetivos estratégicos da organização.
 - As perspectivas da alta administração e do Conselho e comitê de auditoria? são consideradas no planejamento de auditoria.

- O processo de planejamento de auditoria garante que todas as atividades da organização sejam consideradas para auditoria, baseadas na avaliação de riscos, classificadas em ordem de prioridade e que objetivos de auditoria apropriados para cada auditoria selecionada tenham sido estabelecidos. Isto pode incluir a documentação de um universo de auditoria.
- Existe um processo eficaz de planejamento anual, incluindo os processos adequados para o reporte do progresso orientados à realização do plano estabelecido.
- Coordenação com Outros Provedores de Avaliação:
 - As atividades de auditoria interna são coordenadas com aquelas de outros provedores de avaliação.
- Planejamento do Projeto de Auditoria:
 - São avaliados os riscos relevantes para a atividade sendo revisada. Os objetivos do projeto refletem os resultados da avaliação.
 - Os recursos apropriados são alocados para que a atividade de auditoria interna identifique questões significantes.
 - São desenvolvidos programas de trabalho para atingir os objetivos do projeto.
- Realizando o Projeto:
 - Os processos do projeto, incluindo a identificação de informações, análises e avaliações, garantem que os passos do programa de auditoria ao final do planejamento foram completados de forma eficiente e eficaz.
 - As técnicas de auditoria, incluindo o uso de automação e técnicas de auditoria, são usadas conforme apropriado para prover a avaliação de que o trabalho é desenvolvido eficaz e eficientemente.
 - As evidências coletadas substanciam as “findings” (descobertas) da auditoria e

estabelecem a causa e o efeito das questões identificadas como necessitando de melhoria.

- As informações adquiridas durante a condução da auditoria são descritas e suportadas por papéis de trabalho para documentar claramente o processo de auditoria e identificar oportunidades de melhorias.
- Registros de auditoria são mantidos apropriadamente.

As auditorias são supervisionadas adequadamente para o desenvolvimento profissional e para prover uma avaliação de que o zelo profissional devido é aplicado.

- Proficiência e Zelo Profissional Devido:
 - A atividade de auditoria interna possui coletivamente, ou obtém, o conhecimento, habilidades e outras competências para cumprir com suas responsabilidades.
 - Os auditores internos mostram ter zelo profissional devido no desempenho de suas responsabilidades.
 - O desenvolvimento profissional contínuo é proporcionado, para permitir que os auditores internos aprofundem seus conhecimentos, habilidades e outras competências.
 - O desenvolvimento da gerência e da liderança está inserido na atividade de auditoria interna.
- Certificação de Qualidade:
 - Um QAIP está sendo conduzido, cobrindo todos os aspectos da atividade de auditoria interna e a eficácia do QAIP é monitorada continuamente.
 - A auditoria interna pratica processos para monitorar e registrar o progresso em relação aos objetivos, planos e recursos orçamentados.

Seção III: Comunicação

Os elementos principais, em conjunto com alguns dos objetivos-chave, a serem avaliados na seção Comunicação incluem:

- Relatórios de Projetos de Auditoria:
 - O relatório final apresenta o propósito, o escopo e as “*findings*” (descobertas) significantes, incluindo as causas e efeitos, conclusões, recomendações e os planos de ação para o cliente da auditoria abordar as questões indicadas.
 - Um processo eficaz está em prática para garantir que os resultados da auditoria sejam apresentados oportunamente ao nível apropriado para discussão e ação corretiva.
 - Os relatórios são enviados e/ou revisados pela alta administração e pelo conselho.
 - A forma e o conteúdo da comunicação da auditoria atende as expectativas das partes interessadas.
 - A frase “conduzido de acordo com as *Normas*” é usada apenas em circunstâncias apropriadas.
- Fase de Acompanhamento:
 - Foi estabelecido e mantido um processo apropriado de acompanhamento, para garantir que as ações de gestão foram implementadas eficientemente.
- Comunicação com as Partes Interessadas:
 - As práticas de comunicação da atividade de auditoria interna informam o conselho e demais partes interessadas apropriadas sobre o trabalho realizado.
 - Um processo de gestão e mensuração de desempenho está em uso, para garantir que a eficácia da atividade de auditoria interna seja otimizada e reconhecida.
 - A satisfação do cliente do projeto com o processo de auditoria é medida pela atividade de auditoria interna, incluindo o nível de profissionalismo mostrado pelos auditores internos e oportunidades de melhoria.
 - O nível de satisfação de outras partes interessadas com o processo e os produtos de auditoria interna é medido (isto pode incluir um questionário de autoavaliação e uma pesquisa de satisfação para clientes de auditoria).
 - O papel e os serviços oferecidos pela auditoria interna são compreendidos pelas partes interessadas e considerados como valor agregado.

Anexo D:

Amostra de Metodologia de Autoavaliação de Elementos

Exemplo da Seção II – Prática Profissional

ELEMENTO: PLANEJAMENTO DE AUDITORIA COM BASE EM RISCOS		
Objetivo: Existe um processo eficaz de planejamento anual , incluindo os relatórios adequados para progressos focados na realização do plano estabelecido.		
RASCUNHO DOS CRITÉRIOS	METODOLOGIA PRELIMINAR	NORMA DO IIA
<p>Um processo está em prática e é usado para desenvolver o plano anual de auditoria interna, para verificar que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todos os componentes, programas e atividades organizacionais foram considerados. • A alta administração foi envolvida no processo. • O plano foi preparado oportunamente e distribuído para os níveis adequados da gestão. 	<p>Em consulta com a auditoria interna, determinar o processo de desenvolvimento do plano de auditoria usado (obter qualquer documentação disponível do processo).</p> <p>Revisar quaisquer minutas ou correspondência/confirmação de acompanhamento das reuniões do processo de planejamento e verificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A presença de todas as partes no processo. • A colaboração foi solicitada a todas as partes interessadas. • O plano do ano fiscal anterior foi revisado, para identificar quaisquer projetos ainda não concluídos para consideração no plano do ano atual. • Uma análise e uma avaliação formal de riscos de todos os projetos sugeridos foram realizadas e documentadas. 	2010

	<ul style="list-style-type: none"> • Componentes, programas e atividades organizacionais foram considerados. • Um rascunho do plano anual foi apresentado para a alta administração e para o conselho e subsequentemente aprovado. • Lista de distribuição do rascunho do plano anual, assim como o plano de auditoria aprovado. 	
--	---	--

– Observação: A Ferramenta 19 do Manual de Qualidade pode ser útil como fonte de critérios em potencial.

ELEMENTO: PLANEJAMENTO DE AUDITORIA COM BASE EM RISCOS		
RASCUNHO DOS CRITÉRIOS	METODOLOGIA PRELIMINAR	NORMA DO IIA
<p>Um processo para seleção de projetos a serem conduzidos está documentado e inclui critérios como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cobertura e resultados de auditorias passadas. • Materialidade. • Significância para a gestão. • Riscos (com base em uma metodologia padronizada). • Auditabilidade. • Projetos não completos do plano do ano anterior. • Prioridades organizacionais. • Legislação ou outras obrigações exigidas. 	<p>Revisar o plano e os resultados do ano anterior.</p> <p>Revisar o relatório anual do progresso em relação ao ano fiscal anterior.</p> <p>Revisar a análise e a avaliação de riscos documentada para determinar critérios aplicados.</p> <p>Confirmar que as justificativas de auditorias canceladas ou deferidas foram documentadas. , que auditorias pendentes tenham sido trazidas do plano do ano anterior ou propostos no planejamento do ano corrente.</p> <p>Revisar o plano anual</p>	<p>2010</p> <p>2050</p>

	<p>aprovado, para determinar os projetos a serem conduzidos.</p> <p>Revisar o processo usado, para garantir que uma análise e avaliação de riscos formais de todos os projetos sugeridos tenham sido conduzidas e documentadas.</p>	
<p>Para cada auditoria selecionada, o plano fornece:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uma indicação clara do objetivo e do escopo. • Uma estimativa dos requisitos de recursos, com relação a tempo direto, para conduzir os projetos. • O número de auditores e as habilidades necessárias. 	<p>Revisar o plano anual para confirmar que todos os detalhes requeridos foram incorporados.</p> <p>Comparar os detalhes aprovados às detalhes relevantes em uma amostra de memorandos de planejamento de auditoria e documentar quaisquer variações.</p> <p>Determinar quais variações foram identificadas e aprovadas.</p>	2030
<p>O processo de acompanhar o progresso feito em apoio ao plano anual resulta em relatórios que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fornecem uma declaração objetiva que descreve cada projeto e indica o status, apresentando datas principais dos entregáveis (<i>deliverables</i>), contatos designados, assim como comentários narrativos relevantes. • São oportunos, precisos e compartilhados com os níveis apropriados da gerência. 	<p>Por meio de entrevistas, determinar e documentar o processo de reporte do progresso em contraste com o plano anual.</p> <p>Comparar relatórios de status mensais com o plano anual.</p> <p>Revisar a documentação das apresentações feitas à alta administração e ao conselho.</p> <p>Avaliar a eficácia do processo em atingir os critérios abordados.</p>	2020 2060
<p>Os relatórios preparados sobre os resultados em apoio ao plano anual são apropriadamente usados para a</p>	<p>Entrevistar membros da alta administração e do conselho para determinar o uso do conteúdo do relatório de</p>	2020 2060

tomada de decisão e os recursos são apropriadamente utilizados.	status mensal. Revisar minutas ou emails sobre quaisquer reuniões pertinentes.	
---	---	--

Anexo E:

Modelo de Documento para Condução de Autoavaliações

TÍTULO	INSTRUÇÕES/DESCRIÇÃO	AVALIAÇÃO/OBSERVAÇÕES
Objetivo do QAIP	<p>Os objetivos, conforme identificados em cada componente do QAIP, devem ser listados aqui. Objetivos adicionais também podem ser acrescentados conforme necessário.</p> <p><i>Por exemplo (usando o Anexo D):</i></p> <p><i>Existe um processo de planejamento anual eficaz, incluindo os processos adequados para o reporte do progresso em direção à realização do plano estabelecido.</i></p>	
Critérios do QAIP	<p>Os critérios de auditoria do QAIP para cada objetivo devem ser listados aqui. Critérios adicionais também podem ser acrescentados. Os critérios devem ser claros, relevantes, confiáveis e completos. Certifique-se de que eles sejam razoáveis e atingíveis e que sirvam de base para o desenvolvimento de observações e conclusões.</p> <p><i>Por exemplo (usando o Anexo D):</i></p>	

	<p><i>Um processo está em prática e é usado para desenvolver o plano anual de auditoria interna, para verificar que:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>• Todos os componentes, programas e atividades organizacionais foram considerados.</i> <i>• A alta administração foi apropriadamente envolvida no processo.</i> <p><i>O plano foi preparado oportunamente e distribuído para os níveis adequados da gestão.</i></p>	
Procedimento/Metodologia de Avaliação de Qualidade	<p>Procedimentos ou metodologias de avaliação de qualidade devem ser desenvolvidos para cada critério do QAIP. Estas metodologias são os procedimentos que um avaliador deve realizar para verificar se os critérios foram atendidos.</p>	

TÍTULO	INSTRUÇÕES/DESCRIÇÃO	AVALIAÇÃO/OBSERVAÇÕES
Ponto de Controle	<p>Ao estabelecer um ponto de controle, um avaliador poderia saber qual desses critérios ou procedimentos são mais importantes que os demais e priorizar os critérios, procedimentos de avaliação de qualidade e resultados. Usando a lista de critérios acima, identifique os critérios críticos para atingir este objetivo.</p> <p><i>Por exemplo:</i></p>	

	<p><i>É de suma importância que todos os componentes, programas e atividades organizacionais tenham sido considerados no desenvolvimento do plano de auditoria baseado em riscos. Caso contrário, o plano pode não ser preciso e ou não considerar todos os elementos de risco. No entanto, embora importante, mesmo que o plano não tenha sido preparado oportunamente e não tenha sido distribuído aos níveis apropriados da gerência depois de aprovado, a organização ainda poderia ter em prática um processo de planejamento anual razoavelmente eficaz.</i></p>	
Referência de Arquivo de Papel de Trabalho	<p>É necessário acompanhar as referências dos arquivos de papel de trabalho durante a condução de uma avaliação de qualidade da atividade de auditoria interna. Ao fazê-lo, o avaliador poderia assegurar que o arquivo de papéis de trabalho são adequadamente mantidos e administrados.</p>	
Critérios Atendidos	<p>Ao realizar os procedimentos de avaliação de qualidade identificados, o avaliador poderá determinar se os critérios foram atendidos. O avaliador deve simplesmente qualificar a resposta usando Sim, Não ou Parcialmente.</p>	
Comentários do Avaliador	<p>Um avaliador deve fazer comentários para quaisquer critérios não atendidos ou parcialmente atendidos.</p>	

Avaliação/Classificação	Faça uma avaliação do objetivo/critérios, com base na escala de avaliação adotada pela organização.	
-------------------------	---	--

Anexo F:

Definição de Auditoria Interna

A auditoria interna é uma atividade independente e objetiva de avaliação e consultoria, desenvolvida para agregar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia uma organização a realizar seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança.

Anexo G:

Código de Ética

Princípios

É esperado que os auditores internos apliquem e defendam os seguintes princípios:

1. Integridade

A integridade dos auditores internos estabelece confiança e, desta forma, serve de base para a confiabilidade atribuída a seus julgamentos.

2. Objetividade

Os auditores internos exibem o mais alto grau de objetividade profissional na coleta, avaliação e comunicação de informações sobre a atividade ou processo examinado. Os auditores internos efetuam uma avaliação equilibrada de todas as circunstâncias relevantes e não são indevidamente influenciados pelos interesses próprios ou de terceiros na formulação dos julgamentos.

3. Confidencialidade

Os auditores internos respeitam o valor e a propriedade das informações que recebem e não divulgam informações sem a autorização apropriada, a não ser em caso de obrigação legal ou profissional de assim procederem.

4. Competência

Os auditores internos aplicam o conhecimento, habilidades e experiência necessárias na execução dos serviços de auditoria interna.

Regras de Conduta

1. Integridade

Os auditores internos:

1.1. Devem executar seus trabalhos com honestidade, diligência e responsabilidade.

1.2. Devem observar a lei e divulgar informações exigidas pela lei e pela profissão.

1.3. Não devem conscientemente tomar parte de qualquer atividade ilegal ou se envolver em atos impróprios para a profissão de auditoria interna ou para a organização.

1.4. Devem respeitar e contribuir para os objetivos legítimos e éticos da organização.

2. Objetividade

Os auditores internos:

2.1. Não devem participar de qualquer atividade ou relacionamento que possa prejudicar ou que presumidamente prejudicaria sua avaliação imparcial. Esta participação inclui aquelas atividades ou relacionamentos que podem estar em conflito com os interesses da organização.

2.2. Não devem aceitar nada que possa prejudicar ou que presumidamente prejudicaria seu julgamento profissional.

2.3. Devem divulgar todos os fatos materiais de seu conhecimento que, caso não sejam divulgados, podem distorcer o relatório apresentado sobre as atividades objeto da revisão.

3. Confidencialidade

Os auditores internos:

3.1. Devem ser prudentes no uso e proteção das informações obtidas no curso de suas funções.

3.2. Não devem utilizar informações para qualquer vantagem pessoal ou de qualquer outra maneira que seja contrária à lei ou em detrimento dos objetivos legítimos e éticos da organização.

4. Competência

Os auditores internos:

4.1. Devem se comprometer somente com aqueles serviços para os quais possuem os necessários conhecimentos, habilidades e experiência.

4.2. Devem executar os serviços de auditoria interna em conformidade com as *Normas Internacionais para Prática Profissional de Auditoria Interna*.

4.3. Devem melhorar continuamente sua proficiência e a eficácia e qualidade de seus serviços.

Autores:

Sally-Anne Pitt, CIA, CGAP

Gibby Armstrong, CIA

Jacques Lamothe, CIA

Judy Grobler, CIA

Max Haege

Revisores:

Archie Thomas, CIA

Shannon Sumner

Bonnie Glasier, CIA

Takuya Morita, CIA

David MacCabe, CIA, CGAP

James Alexander, CIA

Carlos Reyes Balza, CIA, CRMA

Don Sparks, CIA

Narenda Aneja, CIA

Steve Jameson, CIA, CCSA, CFSA, CRMA

Erich Schumann, CIA

Sobre o Instituto

Fundado em 1941, *The Institute of Internal Auditors* (IIA) é uma associação profissional com sede global em Altamonte Springs, Fla., EUA. O IIA é a voz da profissão de auditoria interna em todo o mundo, autoridade reconhecida, líder valorizado e principal educador.

Sobre os Guias Práticos

Os Guias Práticos fornecem uma orientação detalhada para a condução de atividades de auditoria interna. Eles incluem processos e procedimentos detalhados, como ferramentas e técnicas, programas e abordagens passo-a-passo, assim como exemplos de entregáveis (*deliverables*). Os Guias Práticos são parte da IPPF do IIA. Como parte da categoria de orientação Fortemente Recomendada, a conformidade não é obrigatória, mas é altamente recomendada, e a orientação é endossada pelo IIA por meio de processos formais de revisão e aprovação. Para mais materiais de orientação fidedignos fornecidos pelo IIA, por favor visite nosso website:

www.iiabrasil.org.br ou www.theiia.org

Isenção de Responsabilidade

O IIA publica este documento para fins informativos e educacionais. Este material de orientação não tem como objetivo fornecer respostas definitivas a específicas circunstâncias individuais e, como tal, tem o único propósito de servir de guia. O IIA recomenda que você sempre busque conselhos especializados independentes, relacionados diretamente a qualquer situação específica. O IIA não assume responsabilidade pela confiança depositada unicamente neste guia.

Direitos Autorais

Copyright © 2012 The Institute of Internal Auditors. Para permissão para reprodução, favor entrar em contato com o IIA pelo e-mail: certificacao@iiabrasil.org.br