International Professional Practices Framework

Supplemental Guidance

Practice Guide

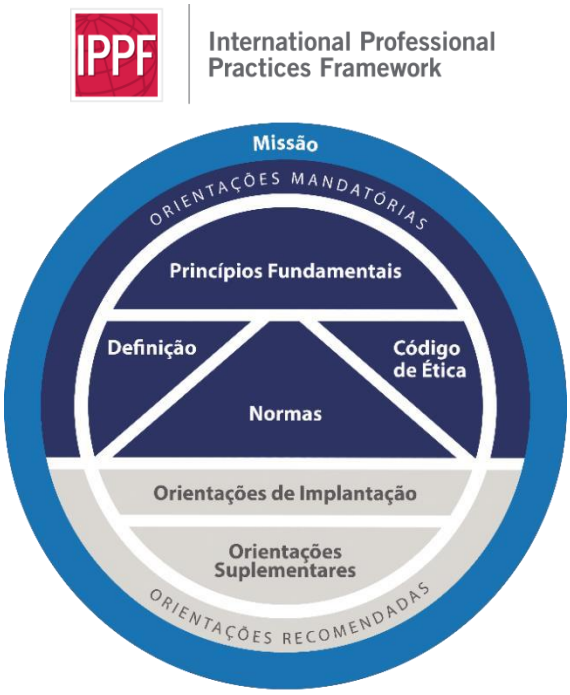
Demonstrando os Princípios Fundamentais para a Prática Profissional de Auditoria Interna

Facilitadores e Principais Indicadores

The Institute of Internal Auditors | Global

Sobre o IPPF

O *International Professional Practices Framework*® (IPPF®) é o framework conceitual que organiza as orientações fidedignas promulgadas pelo The IIA para profissionais de auditoria interna do mundo.



As **Orientações Mandatórias** As Orientações Mandatórias são desenvolvidas seguindo um processo de diligência devida estabelecido, que inclui um período de exposição pública para contribuição dos stakeholders. Os elementos mandatórios do IPPF são:

- Princípios Fundamentais para a Prática Profissional de Auditoria Interna.
- Definição de Auditoria Interna.
- Código de Ética.
- *Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna*.

As **Orientações Recomendadas** incluem orientações de implantação e suplementares. As Orientações de Implantação foram desenvolvidas para ajudar os auditores internos a entender como aplicar e estar em conformidade com os requisitos das Orientações Mandatórias.

Sobre as Orientações Suplementares

As Orientações Suplementares fornecem informações adicionais, aconselhamento e práticas recomendadas para a prestação de serviços de auditoria interna. Apoiam as *Normas*, abordando tópicos específicos e questões específicas do setor em mais detalhes do que as Orientações de Implantação, e são endossadas pelo The IIA por meio de processos formais de revisão e aprovação.

Guias Práticos

Os Guias Práticos, um tipo de Orientação Suplementar, oferecem abordagens detalhadas, processos passo-a-passo e exemplos que se destinam a apoiar todos os auditores internos. Guias Práticos específicos concentram-se em:

- Serviços Financeiros.
- Setor Público.
- Tecnologia da Informação (GTAG®).

Para uma visão geral dos materiais de orientação fidedignos oferecidos pelo The IIA, por favor, acesse www.globaliia.org/standards-guidance.

Índice

Sumário Executivo 2
Introdução 2
Importância para o Negócio: Riscos e Oportunidades 3
Princípio Fundamental 1: Demonstrar integridade. 3
Princípio Fundamental 2: Demonstrar competência e zelo profissional devido. 5
Princípio Fundamental 3: Ser objetivo e livre de influências indevidas. 9
Princípio Fundamental 4: Estar alinhado com as estratégias, objetivos e riscos da organização. 12
Princípio Fundamental 5: Estar apropriadamente posicionado e adequadamente equipado. 14
Princípio Fundamental 6: Demonstrar qualidade e melhoria contínua. 17
Princípio Fundamental 7: Comunicar-se com eficácia. 19
Princípio Fundamental 8: Prestar avaliações baseadas em riscos. 22
Princípio Fundamental 9: Ser perspicaz, proativo e focado no futuro. 24
Princípio Fundamental 10: Promover a melhoria organizacional. 27
Anexo A. Orientações Relevantes do The IIA 30
Anexo B. Glossário 31
Anexo C. Ferramenta de Avaliação e Comunicação dos Princípios Fundamentais 33
Agradecimentos 39

Sumário Executivo

Os Princípios Fundamentais para a Prática Profissional de Auditoria Interna do The IIA fazem parte das Orientações Mandatórias do *International Professional Practices Framework* (IPPF). A demonstração dos Princípios Fundamentais valida a eficácia, credibilidade e valor da atividade de auditoria interna dentro da estrutura de governança da organização. Ao atingir os Princípios Fundamentais, a atividade de auditoria interna também alcança a Missão da Auditoria Interna: "aumentar e proteger o valor organizacional, fornecendo avaliação, assessoria e conhecimento objetivos baseados em riscos".

Obs.: Os termos em negrito são definidos no glossário no Anexo B.

Este guia prático explica os conceitos incorporados nos Princípios Fundamentais e descreve facilitadores, ou formas específicas de ativá-los e demonstrá-los. O guia também identifica os principais indicadores mensuráveis que permitem à atividade de auditoria interna definir, mensurar, avaliar e monitorar a demonstração dos Princípios Fundamentais. O chefe executivo de auditoria (CAE) deve usar esses facilitadores e indicadores principais para personalizar uma abordagem para demonstrar os Princípios Fundamentais que seja mais aplicável à sua equipe de auditoria interna. Essa abordagem personalizada pode ser usada como base para uma ferramenta de autoavaliação que pode complementar o programa de avaliação e melhoria da qualidade da atividade de auditoria interna (QAIP), além de fornecer uma comunicação de alto nível, fácil de entender, do valor e eficácia da atividade de auditoria interna para os stakeholders, como a alta administração e o conselho.

Introdução

Os **Princípios Fundamentais para a Prática Profissional de Auditoria Interna** do The IIA, tomados como um todo, caracterizam a eficácia da **atividade de auditoria interna.** Este guia prático explica como a conformidade com as Orientações Mandatórias do IPPF apoia a realização dos Princípios Fundamentais mais amplos e abrangentes.

Cada princípio fundamental é tratado em sua própria seção, que descreve as consequências de não atingir esse princípio e fornece aplicações práticas das orientações do IPPF que permitem demonstrar o princípio. Em cada seção, uma tabela conveniente fornece exemplos de facilitadores ou maneiras de atingir o princípio, e exemplos de indicadores principais que apoiam que o chefe executivo de auditoria avalie se um princípio foi demonstrado. Embora essas tabelas ofereçam inúmeras possibilidades, a abordagem para avaliar se a atividade de auditoria interna demonstra os Princípios Fundamentais deve ser personalizada, levando em consideração o tamanho e a maturidade da atividade de auditoria interna.

Em sua concisão, os Princípios Fundamentais fornecem uma visão geral rápida e fácil de entender do papel, propósito e critérios de eficácia da atividade de auditoria interna, facilitando a

comunicação do CAE com a alta administração e com o **conselho**, ou mais especificamente, com o presidente do comitê de auditoria. Esse tipo de autoavaliação e comunicação promove a proposta de valor da atividade de auditoria interna no cumprimento de sua missão. O Anexo C fornece um exemplo de uma ferramenta de avaliação e comunicação.

Importância para o Negócio: Riscos e Oportunidades

Demonstrar os Princípios Fundamentais é essencial para a cultura da atividade de auditoria interna. Assim como a cultura de uma organização estabelece o tom para seu ambiente de **governança, gerenciamento de riscos** e **controle**, os Princípios Fundamentais e o restante das Orientações Mandatórias do IPPF visam orientar a atividade de auditoria interna para que cumpra com eficácia com sua missão de proteger e aprimorar o valor organizacional, fornecendo avaliação, assessoria e conhecimentos objetivos baseados em riscos. Juntamente com a conformidade com o **Código de Ética** do The IIA e com as *Normas Internacionais para as Práticas Profissionais de Auditoria Interna*, o objetivo da atividade de auditoria interna deve incluir a melhoria contínua de sua qualidade, por meio da demonstração dos Princípios Fundamentais.

Quando a atividade de auditoria interna não demonstra os Princípios Fundamentais, perde credibilidade como conselheira confiável e prestadora de avaliação para os stakeholders. A falha em incorporar qualquer princípio compromete a fé e a confiança dos stakeholders nos resultados e nas conclusões do trabalho de auditoria interna. Por fim, auditores internos ineficazes correm o risco de se tornar irrelevantes e perder seu cargo.

Princípio Fundamental 1: Demonstrar integridade.

Além de ser o primeiro princípio fundamental, a integridade é um dos quatro princípios do Código de Ética do The IIA. Juntamente com as orientações relacionadas ao IPPF, as regras de conduta do Código de Ética para o princípio da integridade estabelecem os requisitos comportamentais mínimos e os critérios com base nos quais a integridade pode ser mensurada. Assim, o CAE deve mencionar o Código de Ética do The IIA no estatuto de auditoria interna e incorporar seus princípios e regras de conduta nas políticas, no treinamento e no programa de avaliação e melhoria da qualidade da atividade de auditoria interna.

Elementos Relacionados ao IPPF

Princípio do Código de Ética:
Integridade

Séries de Normas:

1000 – Propósito, Autoridade e Responsabilidade

1300 – Programa de Avaliação e Melhoria da Qualidade

2000 – Gerenciamento da Atividade de Auditoria Interna

A integridade é a base dos outros princípios do Código de Ética: **objetividade**, confidencialidade e competência dependem da integridade. Os auditores internos **devem** seguir as regras de conduta

do Código de Ética relacionadas à integridade. Essas regras exigem que os auditores internos observem a lei e não participem de qualquer atividade ilegal ou de atos que sejam desacreditáveis para a profissão. Exemplos de atos potencialmente desacreditáveis são descritos na Orientação de Implantação do The IIA "Código de Ética: Integridade".

As regras do Código de Ética também exigem que os auditores internos realizem seu trabalho com honestidade, diligência e responsabilidade, e que contribuam para os objetivos legítimos e éticos da organização. Isso é feito quando os auditores internos seguem a abordagem sistemática e disciplinada oferecida nas *Normas* e nas políticas e procedimentos estabelecidos pelo CAE, bem como qualquer política ética ou código de ética estabelecido pela organização.

Uma das formas mais importantes pelas quais os auditores internos demonstram integridade é o reporte de suas opiniões, conclusões e recomendações sobre o trabalho de auditoria. Em termos simples, integridade significa fazer o certo e prestar avaliação e assessoria objetivas e honestas, mesmo quando isso for desconfortável ou difícil e evitar o problema possa ser mais fácil (por exemplo, minimizar as observações do trabalho ou omitir as observações de um relatório de trabalho).

Consequências de não demonstrar o Princípio Fundamental 1: Se a integridade não for demonstrada, a atividade de auditoria interna perderá a confiança depositada nela e, consequentemente, sua credibilidade na prestação de avaliação e assessoria independentes e objetivas. Assim, a integridade está indissociavelmente ligada ao segundo princípio fundamental – demonstrar competência e zelo profissional devido – e o terceiro princípio fundamental – ser objetivo e livre de influências indevidas (independente). Para desempenhar com eficácia seus deveres e cumprir com sua função como fonte confiável de avaliação e assessoria, a atividade de auditoria interna deve incorporar esses princípios entrelaçados, que também aparecem no Código de Ética do The IIA. Um resultado direto da falta de integridade é o prejuízo à confiança, à posição na organização e à credibilidade da função e de seus indivíduos, tornando a atividade de auditoria interna incapaz de agregar valor à organização. Nessa situação, a organização provavelmente buscará formas alternativas de avaliação.

A Figura 1 lista exemplos de facilitadores na primeira coluna que são ações que o CAE e os auditores internos podem adotar para demonstrar o Princípio Fundamental 1: Demonstrar integridade. A segunda coluna fornece exemplos dos principais indicadores ou formas mensuráveis de ajudar a avaliar quão bem a atividade de auditoria interna demonstrou o princípio fundamental.

Figura 1. Exemplos do Princípio Fundamental 1: Demonstrar integridade.

Facilitadores	Principais Indicadores
O que deveria ser feito para operacionalizar o princípio?	Como sabemos que tivemos sucesso?
▪ O Código de Ética do The IIA é mencionado no estatuto de auditoria interna e incorporado ao QAIP. ▪ As políticas internas e/ou treinamento de auditoria interna incluem cenários éticos/estudos de caso especificamente relevantes para os auditores internos. ▪ O CAE informou a atividade de auditoria interna de suas responsabilidades éticas. ▪ Treinamento sobre o Código de Ética do The IIA e o código de conduta/ética da organização. ▪ Os auditores internos têm uma confirmação anual da conformidade com o Código de Ética do The IIA e o código de conduta/ética da organização.	▪ Não há casos de ação disciplinar contra auditores internos relacionados a violações do Código de Ética do The IIA ou do código de conduta/ética da organização. ▪ Os resultados da pesquisa com membros da equipe de auditoria interna indicam que os funcionários acreditam que o departamento opera com integridade e que as preocupações levantadas pelos funcionários serão tratadas adequadamente. ▪ O feedback de pesquisas ou entrevistas de áreas sob revisão indica que os membros da equipe demonstram integridade. ▪ A equipe de auditoria interna concluiu os requisitos de CPE/CPD relacionados à ética.

Princípio Fundamental 2: Demonstrar competência e zelo profissional devido.

O Código de Ética e várias normas expressam que os auditores internos devem prestar apenas os serviços para os quais tenham conhecimento, habilidades e experiência necessários e que devem melhorar continuamente sua competência e a eficácia e qualidade de seus serviços. Várias normas e orientações de implantação elaboram as expectativas relacionadas aos auditores internos, a atividade de auditoria interna e o CAE.

Elementos Relacionados do IPPF

Princípio do Código de Ética:
Competência

Séries de Normas:

1200 – Proficiência e Zelo Profissional Devido

2000 – Gerenciamento da Atividade de Auditoria Interna

2200 – Planejamento do Trabalho de Auditoria

2300 – Realizando o Trabalho de Auditoria

2600 – Comunicando a Aceitação de Riscos

Competência

O CAE apoia a demonstração de competência e do zelo profissional devido, designando devidamente a equipe e outros recursos para executar o plano de auditoria interna e garantir que os trabalhos de auditoria tenham a estruturação de equipe e supervisão suficientes. Para isso, é necessário estruturar a atividade de auditoria interna e criar descrições de cargos, fazer um inventário das habilidades necessárias para executar o plano de auditoria interna e desenvolver uma estratégia para recrutar e/ou treinar auditores internos com

competências específicas. O CAE deve obter assessoria e assistência competentes caso os auditores internos não possuam o conhecimento, as habilidades ou outras competências necessárias para executar todo ou parte de um trabalho de avaliação e podem fazê-lo através da coordenação com outros prestadores de avaliação, trabalhando com especialistas como auditores convidados ou contratando consultores externos (ou seja, *cosourcing*/terceirização).

Dois desafios enfrentados pelas atividades de auditoria interna são o influxo de profissionais de auditoria interna que não são auditores internos tradicionais e a ampliação dos auditores tradicionais para a auditoria de áreas técnicas (por exemplo, engenharia, medicina, TI). Os CAEs devem se esforçar para garantir que todos os auditores internos sob suas responsabilidades profissionais sejam devidamente treinados e possuam habilidades adequadas para cumprir com seus deveres nesse ambiente em mudança.

O CAE deve estabelecer indicadores para mensurar as competências dos auditores internos da equipe e de outros prestadores de serviços aos quais a atividade de auditoria interna tem acesso. A competência dos auditores internos pode ser mensurada usando ferramentas como o *Audit Intelligence Suite – Benchmarking Report* do The IIA e a Estrutura de Competências de Auditoria Interna do The IIA, que descreve as 10 competências essenciais recomendadas para a equipe de auditoria interna, a gestão da auditoria interna e o CAE. O CAE pode adaptar as informações dessas ferramentas para desenvolver um modelo de competência, um programa de desenvolvimento da equipe e plano de treinamento.

O CAE pode incentivar os auditores internos a evidenciar suas competências, exibindo um certo nível de proficiência em habilidades relacionadas ao trabalho, como realização de testes e uso de software de análise de dados. Pode ser necessário que os auditores internos obtenham ou possuam certificações específicas, como a designação de *Certified Internal Auditor* do The IIA ou outras credenciais, antes de avançar para cargos de auditoria interna de nível superior e/ou se especializar em uma área específica, como fraude, análise de dados ou TI.

Se os auditores internos sentirem que não têm as competências necessárias para realizar qualquer parte de um trabalho, devem discutir isso com o CAE ou outro membro da gestão da auditoria interna. O CAE geralmente oferece aos auditores internos oportunidades para expandir suas competências através da orientação de auditores mais experientes ou da colaboração com especialistas.

Para demonstrar esse princípio fundamental, os auditores internos podem documentar autoavaliações de suas habilidades, planos de desenvolvimento profissional, bem como evidências de cursos de educação profissional continuada, trabalhos de desenvolvimento e experiências de voluntariado realizadas. Os auditores internos titulares de certificações ou credenciais similares geralmente são obrigados a buscar uma educação profissional continuada relevante para manter seus conhecimentos atualizados.

Zelo Profissional Devido

Embora a competência tenha a ver com conhecimentos e habilidades, o zelo profissional devido envolve a forma como os conhecimentos e habilidades são aplicados. A atividade de auditoria

interna e os auditores individuais devem aplicar uma abordagem sistemática e disciplinada (processos e procedimentos) ao trabalho de auditoria interna. Essa abordagem é fornecida pelas Orientações Mandatórias do IPPF e pelas políticas e procedimentos de auditoria interna estabelecidos pelo CAE (Norma 2040). Por meio de políticas e procedimentos, o CAE estabelece controles para mitigar os riscos à capacidade da atividade de auditoria interna de cumprir com sua missão e objetivos. O CAE pode exigir que auditores individuais assinem formulários reconhecendo que leram as políticas e procedimentos de auditoria interna e da organização, que devem incorporar os requisitos do IPPF.

Quando os auditores internos seguem o protocolo para planejar e executar trabalhos de auditoria, documentar seu trabalho e comunicar os resultados, estão aplicando uma abordagem estruturada e disciplinada. Essa consistência ajuda a garantir que o trabalho de auditoria interna seja realizado com o zelo profissional devido. Ao planejar um trabalho, essa abordagem deveria fazer com que os auditores internos concluam uma pesquisa suficiente de histórico e uma avaliação preliminar dos riscos, para fundamentar sua discussão com a gestão da área ou do processo em análise (Norma 2200).

Para determinar os objetivos dos trabalhos de avaliação, os auditores internos devem conduzir uma avaliação preliminar dos riscos relevantes para a atividade em análise e levar em consideração os resultados da avaliação (Norma 2210.A1). Ao executar o trabalho, os auditores internos devem identificar, analisar, avaliar e documentar informações suficientes, confiáveis, relevantes e úteis para atingir os objetivos do trabalho (Norma 2300). Esse processo permite que uma pessoa prudente e informada, como um supervisor do trabalho, entenda o trabalho e seja capaz de chegar às mesmas conclusões e recomendações que foram formuladas pelos auditores que realizaram o trabalho.

Além disso, os auditores internos precisam de certas qualidades pessoais para realizar seu trabalho com zelo profissional devido. Os auditores internos devem possuir níveis de curiosidade intelectual e ceticismo profissional suficientes para permitir que compreendam amplamente toda a organização, pensem criticamente para determinar as causas principais das falhas de controle, e apresentem ideias que possam ajudar a organização.

As *Normas* também exigem supervisão e revisão adequadas do trabalho de campo da auditoria interna e dos papéis de trabalho ao longo da condução do trabalho; as evidências de tal supervisão devem ser documentadas e mantidas (Norma 2340). A supervisão do trabalho oferece oportunidades para orientar novos auditores internos, a fim de garantir que o trabalho seja concluído com zelo profissional devido e desenvolver suas competências. O feedback da gestão também pode ser solicitado e uma boa comunicação com a gestão durante o trabalho diminui as chances de divergências após a emissão dos relatórios finais do trabalho.

Os indicadores de que o zelo profissional devido foi aplicado incluem que a atividade de auditoria interna apresente poucas ou nenhuma discordância em relação à gestão após a produção do relatório final de trabalho, e que não haja histórico de erros ou omissões graves nos relatórios finais. A supervisão adequada do trabalho pode ser mostrada pela porcentagem de horas de supervisão do trabalho, em relação ao total de horas orçadas para realizar o trabalho.

Consequências de não demonstrar o Princípio Fundamental 2: Se a atividade de auditoria interna não demonstrar competência e zelo profissional devido, as avaliações de riscos da auditoria interna, o plano de trabalhos da atividade de auditoria interna e o escopo e objetivos dos trabalhos de auditoria interna podem não ser suficientes, precisos ou completos. Os produtos da atividade de auditoria interna, incluindo relatórios de auditoria ou outras comunicações, podem ser atrasados, imprecisos ou de baixa qualidade ou valor.

A Figura 2 lista exemplos de facilitadores que o CAE e os auditores internos podem aplicar para demonstrar o Princípio Fundamental 2: Demonstrar competência e zelo profissional devido. A segunda coluna oferece exemplos dos principais indicadores que podem ajudar a avaliar quão bem a atividade de auditoria interna demonstrou o princípio principal.

Fig. 2. Exemplos do Princípio 2: Demonstrar competência e zelo profissional devido.

Facilitadores	Principais Indicadores
O que deveria ser feito para operacionalizar o princípio?	**Como sabemos que tivemos sucesso?**
Competência ■ A estrutura da atividade de auditoria interna é definida e apoiada por descrições de cargos. ■ Um modelo de competência da atividade de auditoria interna é acompanhado por um programa de desenvolvimento da equipe. ■ O plano anual de treinamento da atividade de auditoria interna, vinculado às necessidades de desenvolvimento, é preparado e executado. ■ É criada uma política incentivando a obtenção de certificações ou designações. ■ O sistema de gestão do desempenho, com principais objetivos da atividade de auditoria interna, está vinculado aos objetivos departamentais. ■ Procedimentos de auditor convidado/contratos de *cosourcing* estão em vigor.	**Competência** ■ As habilidades necessárias para auditar as principais áreas de risco da organização podem ser cumpridas pela equipe interna e/ou o prestador contratado via *cosourcing*. ■ O percentual de auditores internos que passaram por 40 horas de treinamento por ano. ■ O percentual de auditores internos com avaliações acima da média nas avaliações de desempenho. ■ O percentual da equipe que obteve certificações ou designações.
Zelo Profissional Devido ■ O risco de auditoria (risco de falha da auditoria interna em identificar os principais problemas em uma área auditada) é tratado ativamente no QAIP. ■ Os auditores internos fazem uma pesquisa suficiente de histórico, como parte do planejamento do trabalho, para fundamentar as discussões com o cliente de auditoria. ■ A supervisão e revisão do programa de trabalho e das atividades no nível do trabalho são conduzidas por indivíduos devidamente qualificados. ■ O desempenho da atividade de auditoria interna é avaliado após cada trabalho. ■ Os procedimentos de avaliação mudam com base no nível de risco do trabalho. ■ Os auditores internos se envolvem e validam as descobertas do trabalho de campo e do trabalho de auditoria por meio de comunicação contínua com a gestão das áreas em análise. ■ As observações são apropriadas e relevantes para a área da função/tópico da auditoria.	**Zelo Profissional Devido** ■ Discordâncias limitadas ou inexistentes com o cliente de auditoria após a emissão dos relatórios finais (ou seja, o relatório foi acordado com o cliente de auditoria ou quaisquer discordâncias são destacadas no relatório). ■ Nenhum caso de grandes erros ou omissões nos relatórios é identificado após a emissão dos relatórios finais. ■ O percentual de supervisão da gestão de auditoria interna e revisão dos trabalhos de auditoria em comparação com o total de horas. ■ Nenhuma ocorrência de falhas da atividade de auditoria interna em escalonar o tratamento tardio das observações de auditoria de alto risco.

Princípio Fundamental 3: Ser objetivo e livre de influências indevidas.

O Princípio 3 está intimamente relacionado ao primeiro princípio, "Demonstrar integridade", porque ambos exigem que os auditores internos atuem no melhor interesse da organização, independentemente de a gestão apoiar ou não suas opiniões. A objetividade é uma atitude mental imparcial que exige que os auditores internos não subordinem seu julgamento sobre assuntos de auditoria a outros, e **independência** é a liberdade de condições que ameacem a capacidade da atividade de auditoria interna de cumprir com suas responsabilidades de maneira imparcial. As consequências deste Princípio Fundamental vão desde apresentar observações de maneira equilibrada, até não assumir o papel da gestão durante **serviços de consultoria** (ou seja, trabalhos de assessoria), e garantir que empresas externas não tenham conflitos de interesses.

Elementos Relacionados do IPPF

Princípio do Código de Ética:
Objetividade

Séries de Normas:

1000 – Propósito, Autoridade e Responsabilidade

1100 – Independência e Objetividade

2000 – Gerenciamento da Atividade de Auditoria Interna

Uma forma importante de manter a independência é através do reporte funcional direto e consistente do CAE e/ou da atividade de auditoria interna ao conselho. Essa relação de reporte é definida no estatuto de auditoria interna, que deve especificar que o CAE tem acesso direto e irrestrito à alta administração e ao conselho, e que o CAE deve se comunicar e interagir diretamente com o conselho. O reporte independente do CAE ao conselho é apoiado por uma reunião entre o conselho e o CAE, pelo menos anualmente, sem a presença da gestão. Além disso, a independência do CAE e da atividade de auditoria interna é apoiada quando o conselho é responsável por aprovar a remuneração, nomeação e desligamento do CAE; e o plano da atividade de auditoria interna, incluindo seu orçamento e recursos.

O conselho também pode implantar a supervisão como salvaguarda quanto a possíveis **prejuízos** à independência e/ou objetividade, nos casos em que o CAE receber funções ou responsabilidades que fiquem fora da auditoria interna (Norma 1112 – Papéis do Chefe Executivo de Auditoria Além da Auditoria Interna e Norma 1130 – Prejuízo à Independência ou à Objetividade). As minutas das reuniões do conselho podem evidenciar que o conselho avaliou os papéis e responsabilidades do CAE, bem como a eficácia de seu desempenho e/ou a adequação de sua remuneração.

Uma vez definida, a relação independente é implantada por meio de políticas, procedimentos e práticas. Por exemplo, o reporte sobre a objetividade e a independência pode envolver confirmar ao conselho, pelo menos anualmente, se houve algum prejuízo à objetividade (por exemplo, conflitos de interesses) ou à independência (por exemplo, influência da gestão) da atividade de auditoria interna. A conformidade pode ser evidenciada por meio de declarações preenchidas e assinadas de reconhecimento das políticas e formulários relevantes que declarem conflitos de interesses ou outros possíveis prejuízos à independência. O conselho deve avaliar a independência

da atividade de auditoria interna, revisando quaisquer limitações de escopo, recursos e acesso da atividade às informações necessárias para executar seu trabalho.

Ao realizar trabalhos de auditoria, os auditores internos demonstram objetividade e independência quando identificam, analisam, avaliam e documentam informações suficientes para atingir os objetivos do trabalho. Auditores internos competentes e objetivos analisam e avaliam todos os fatos relevantes para fundamentar suas avaliações imparciais e equilibradas. Novamente, o ceticismo profissional ajuda os auditores internos a permanecerem objetivos.

Ao comunicar os resultados de um trabalho, o Código de Ética exige que os auditores internos divulguem todos os fatos relevantes conhecidos por eles que, se não forem divulgados, possam distorcer o reporte das atividades sob revisão. A Norma 2410.A1 acrescenta que a comunicação final dos resultados do trabalho deve incluir conclusões, opiniões, recomendações e/ou planos de ação, que devem ser corroborados por informações confiáveis, relevantes e úteis. A comunicação dos resultados do trabalho deve ser clara, concisa, construtiva, completa e tempestiva. Embora os auditores internos sejam incentivados a reconhecer o desempenho satisfatório (Norma 2410.A2), também não devem minimizar lacunas na governança, gerenciamento de riscos e controles internos.

Com base nos resultados de um ou mais trabalhos, ou outras observações e monitoramentos, se o CAE concluir que a gestão aceitou um nível de risco inaceitável para a organização, o CAE deve discutir o assunto com a alta administração. Se o assunto não for resolvido, o CAE deve comunicá-lo ao conselho (Norma 2600 – Comunicando a Aceitação de Riscos). Todas as partes externas que cumprem com responsabilidades de auditoria interna deveriam seguir as mesmas normas de integridade, independência e objetividade. O CAE é responsável por garantir que haja apoio adequado às conclusões e opiniões formuladas pela atividade de auditoria interna, mesmo quando a atividade depender do trabalho de outros prestadores de serviços (Norma 2050 – Coordenação e Confiança).

O feedback de pesquisas ou entrevistas posteriores ao trabalho de auditoria pode fornecer evidências de que a equipe exibiu objetividade e liberdade de influências indevidas, ou o feedback pode identificar maneiras pelas quais a atividade de auditoria interna deveria melhorar. No entanto, o feedback da gestão pode ser parcial em áreas onde observações ou classificações insatisfatórias sejam reportadas e, portanto, esse feedback deve ser corroborado por evidências. Por exemplo, uma revisão das observações e relatórios da auditoria interna deve revelar que a atividade de auditoria interna não tem o padrão de evitar a formulação de observações e resultados negativos/insatisfatórios em um trabalho. As observações reportadas que são quase exclusivamente satisfatórias são razão para suspeitar que os auditores internos não tenham independência suficiente e que podem estar sob pressão para suprimir observações insatisfatórias. O trabalho de auditoria interna, conduzido de forma independente por profissionais objetivos, será apoiado por evidências adequadas e apropriadas, para que o revisor possa chegar às mesmas conclusões formuladas pelos auditores internos.

Consequências de não demonstrar o Princípio Fundamental 3: Se os auditores internos não forem objetivos, ou não forem vistos como objetivos, é improvável que a gestão e o conselho confiem nas observações da auditoria interna como sendo precisas e completas. Se a atividade de auditoria

interna não for independente, poderá ser pressionada a limitar seu escopo de trabalho, suprimir descobertas ou alterar opiniões. Prejuízos à objetividade ou à independência, ou a ambos, limitam a utilidade da avaliação e assessoria da auditoria interna. Além de desgastar a confiança no trabalho da auditoria interna, conclusões e opiniões tendenciosas que minimizam ou ocultam o significado das exposições a riscos podem deixar a organização vulnerável a ocorrências de riscos e a consequências como multas regulatórias, sanções, danos à reputação e outras perdas dos stakeholders.

A Figura 3 lista exemplos de facilitadores, na primeira coluna, que o CAE e os auditores internos podem aplicar para demonstrar o Princípio Fundamental 3: Ser objetivo e livre de influências indevidas (independente). A segunda coluna oferece exemplos dos principais indicadores que podem ajudar a avaliar quão bem a atividade de auditoria interna demonstrou o princípio principal.

Fig. 3. Exemplos do Princípio 3: Ser objetivo e livre de influências indevidas.

Facilitadores	Principais Indicadores
O que deveria ser feito para operacionalizar o princípio?	Como sabemos que tivemos sucesso?
Objetividade ■ A confirmação da objetividade (incluindo qualquer **conflito de interesses** com familiares, clientes e/ou fornecedores, etc.) é submetida anualmente ao conselho. ■ Existe um processo para verificar se os terceiros prestadores de avaliação (p. ex., empresas externas de serviços profissionais) executaram um trabalho para a gestão que constitua conflito de interesses. ■ Os auditores internos não prestam avaliação sobre as áreas pelas quais foram responsabilidade nos últimos 12 meses. ■ As comunicações de auditoria interna são claras, factuais, confiáveis e relevantes.	**Objetividade** ■ O feedback de pesquisas ou entrevistas com clientes de auditoria, indicando que os auditores internos parecem imparciais e objetivos. ■ Os auditores internos (e quaisquer prestadores de avaliação nos quais confiam) preencheram formulários reconhecendo que estão livres de conflitos de interesses ou revelando possíveis conflitos. ■ As tendências nas classificações de relatórios/observações mostram que os auditores internos não evitam classificações negativas/insatisfatórias nos níveis do trabalho ou da observação. ■ As conclusões e opiniões mostram que os auditores internos reportam fatos relevantes conhecidos. ■ As avaliações, como parte do QAIP da atividade de auditoria interna, afirmam que as conclusões e opiniões foram formuladas objetivamente (são confiáveis e apoiadas por fatos).
Independência/Liberdade de Influências Indevidas ■ O reporte funcional ao conselho é definido no estatuto de auditoria interna. ■ O conselho/comitê de auditoria analisa formalmente a independência e a objetividade do CAE periodicamente quanto ao emprego contínuo. ■ O CAE tem acesso direto ao conselho, conforme definido no estatuto de auditoria interna. ■ Existem salvaguardas, com reporte ao conselho, para quaisquer papéis pelos quais o CAE possa ser responsável além da auditoria interna.	**Independência/Liberdade de Influências Indevidas** ■ O conselho analisa o desempenho do CAE e aprova sua nomeação, remuneração e desligamento. ■ O baixo número de inibidores/restrições ao escopo de trabalho que o departamento de auditoria interna teve (p. ex., acesso, grandes atrasos). ■ Sessões privadas agendadas regularmente (p. ex., trimestralmente ou ao menos anualmente) com o conselho sem a presença da gestão.

Princípio Fundamental 4: Estar alinhado com as estratégias, objetivos e riscos da organização.

Os auditores internos têm a responsabilidade de **agregar valor** à organização que servem. Uma das melhores formas de agregar esse valor é conectar os trabalhos de auditoria interna aos riscos que podem ter o maior impacto sobre a capacidade da organização de atingir seus objetivos. Entender a organização dessa maneira requer ações de cima para baixo e de baixo para cima.

Elementos Relacionados do IPPF

Princípio do Código de Ética:
Objetividade

Séries de Normas:

2000 – Gerenciamento da Atividade de Auditoria Interna

2200 – Planejamento do Trabalho de Auditoria

Para uma visão de nível superior, o CAE se comunica com a alta administração e o conselho para obter um entendimento claro dos principais objetivos da organização, das estratégias para alcançá-los e dos riscos que podem impedir a organização de fazê-lo. Para orientar a atividade de auditoria interna, o CAE alinha a estratégia da atividade de auditoria interna com a da organização e estabelece um plano estratégico com uma visão definida, objetivos e métricas claras de sucesso. O CAE ou auditores internos designados podem se reunir com os principais membros da alta administração e participar de reuniões estratégicas de comitês da alta administração em várias áreas (p. ex., comitê de operações, comitê de ativos e passivos, comitê de gerenciamento de riscos corporativos).

Além disso, o CAE deveria considerar os riscos para alcançar os objetivos estratégicos da organização. De acordo com a Norma 2010.A1, o plano de trabalhos da atividade de auditoria interna deve se basear em uma avaliação de riscos documentada, realizada pelo menos anualmente, que incorpore as informações da alta administração e do conselho. O CAE pode começar com a avaliação de riscos da gestão em toda a organização (ou em todo o negócio), se houver, e pode revisar e corroborar independentemente os principais riscos identificados pela alta administração. Como alternativa, a atividade de auditoria interna pode executar sua própria avaliação de riscos em toda a organização.

Com base nessas informações, o CAE cria ou atualiza o plano de trabalhos da atividade de auditoria interna para refletir as prioridades da organização. O CAE deve revisar o plano com o conselho pelo menos anualmente. O conselho deve garantir que o plano reflita os objetivos e riscos estratégicos da organização. Em resposta a mudanças nos negócios, riscos, operações, programas, sistemas e/ou controles da organização, o CAE também deve revisar o plano e ajustá-lo, mesmo que seja necessária maior frequência do que uma vez ao ano.

De uma perspectiva de baixo para cima, para entender como a estratégia é implantada na unidade de negócios/nível operacional, o CAE pode designar auditores internos individuais para avaliar várias áreas da organização. Como parte da avaliação, os auditores internos podem entrevistar os stakeholders, como os gerentes de linha/operacionais e os proprietários dos processos, sobre suas prioridades de riscos.

Considerando o que aprenderam com a alta administração e os stakeholders nas áreas de negócios individuais, os auditores internos deveriam ter informações suficientes para atualizar regularmente

a avaliação de riscos da atividade de auditoria interna em toda a organização. Os resultados das avaliações de riscos realizadas como parte dos trabalhos individuais de auditoria interna também devem ser considerados. Isso permite que a atividade de auditoria interna ajuste dinamicamente o plano de auditoria interna, permitindo que responda rapidamente às prioridades de riscos emergentes. A análise de dados contínua e baseada em tecnologia reduz ainda mais o tempo de resposta. Ao integrar as informações de risco mais atuais em sua avaliação de riscos em toda a organização, a atividade de auditoria interna demonstra conformidade com o Princípio Fundamental 4. O CAE pode usar pesquisas para solicitar evidências de reconhecimento dos stakeholders de que a atividade de auditoria interna está atendendo suficientemente aos objetivos estratégicos da organização.

Consequências de não demonstrar o Princípio Fundamental 4: Se a atividade de auditoria interna não se alinhar às estratégias, objetivos e riscos da organização, corre o risco de desperdiçar recursos na avaliação de áreas, processos ou problemas que não ajudam a organização a gerenciar seus principais riscos e atingir seus objetivos. Assim, a atividade de auditoria interna agrega pouco valor e se torna irrelevante na organização; a gestão e o conselho não buscam avaliação e assessoria da auditoria interna. Sem orientação e avaliação, a organização pode não ver claramente os riscos que a impedem de alcançar seus objetivos.

A primeira coluna da Figura 4 fornece exemplos de facilitadores ou ações que o CAE e os auditores internos podem adotar para demonstrar o Princípio Fundamental 4: Estar alinhado com as estratégias, objetivos e riscos da organização. A segunda coluna fornece exemplos de principais indicadores, que são formas mensuráveis de ajudar a avaliar quão bem a atividade de auditoria interna demonstrou o princípio principal.

Fig. 4. Exemplos do Princípio 4: Estar alinhado com as estratégias, objetivos e riscos da organização.

Facilitadores	Principais Indicadores
O que deveria ser feito para operacionalizar o princípio?	Como sabemos que tivemos sucesso?
■ O plano estratégico da atividade de auditoria interna, alinhado à estratégia organizacional, é criado com uma visão definida, objetivos e métricas claras de sucesso. ■ A estratégia de auditoria da atividade de auditoria interna é atualizada com base em alterações no ambiente interno ou externo. ■ O plano anual de auditoria da atividade de auditoria interna é atualizado com base nas mudanças nas estratégias e/ou objetivos da organização. ■ O plano de auditoria interna vincula os trabalhos a objetivo(s) e/ou risco(s) estratégico(s). ■ Os principais riscos organizacionais são usados como base do plano anual. Os principais riscos não abordados no plano de auditoria interna são comunicados ao conselho. ■ A atividade de auditoria interna prioriza as atividades de acompanhamento das observações ou recomendações relacionadas a riscos estratégicos e incorpora essas informações na avaliação de riscos.	■ O feedback das pesquisas com stakeholders indica que a atividade de auditoria interna está operando em alinhamento com a visão de prioridades dos stakeholders. ■ O CAE participa de discussões estratégicas. ■ O percentual do plano de auditoria interna que abrange projetos e/ou iniciativas estratégicas. ■ Os riscos estratégicos são identificados no plano de auditoria interna. ■ O planejamento estratégico foi auditado. ■ O percentual da equipe de auditoria interna qualificado e designado em alinhamento com a estrutura da organização e os principais riscos (tipo de habilidade, localização, etc.).

Princípio Fundamental 5: Estar apropriadamente posicionado e adequadamente equipado.

A atividade de auditoria interna é capaz de agregar valor à organização com eficácia quando está devidamente posicionada e com recursos adequados. É difícil para o CAE e a atividade de auditoria interna como um todo manter a integridade, independência e objetividade e demonstrar os Princípios Fundamentais sem estar corretamente posicionados e autorizados dentro da organização. As *Normas* começam com a Norma 1000, que afirma que "o propósito, a autoridade e a responsabilidade da atividade de auditoria interna devem estar formalmente definidos em um estatuto de auditoria interna".

Elementos Relacionados do IPPF

Princípio do Código de Ética:
Competência

Séries de Normas:

1000 – Propósito, Autoridade e Responsabilidade

1100 – Independência e Objetividade

1200 – Proficiência e Zelo Profissional Devido

2000 – Gerenciamento da Atividade de Auditoria Interna

Se o CAE reportar diretamente ao diretor executivo (CEO), diretor financeiro (CFO) ou outro gerente sênior, sem a supervisão do conselho, esse reporte poderá prejudicar a capacidade do CAE de entregar honestamente observações de auditoria interna insatisfatórias ou críticas a esse gerente. Mesmo em uma situação em que o CAE reporte diretamente ao conselho — por exemplo, ao presidente do comitê de auditoria — mas onde o gerente sênior revise o desempenho, o orçamento e os processos de planejamento do CAE, o gerente sênior pode exercer pressão sobre a independência do CAE, limitando recursos de auditoria interna ou revidando na forma de análises de desempenho insatisfatórias.

Idealmente, o CAE tem reporte funcional direto ao conselho (ou seja, o mais alto nível de governança da organização), o que preserva a independência, dando ao CAE acesso irrestrito a questões importantes, especialmente aquelas que envolvem a gestão ou a alta administração. Administrativamente, o CAE deve reportar ao mais alto nível da gestão, que geralmente é o CEO, ou pelo menos a um nível que permita à atividade de auditoria interna desempenhar suas responsabilidades. No entanto, isso pode não ser prático em todas as organizações; portanto, o conselho pode revisar a relação de reporte para determinar o que é apropriado para sua estrutura de governança. O CAE deve estar ciente de quaisquer requisitos regulatórios quanto às relações de reporte. Uma vez definida a estrutura de reporte personalizada, ela deve ser documentada no estatuto da auditoria interna.

A supervisão funcional do conselho normalmente inclui a criação, o apoio e a garantia de condições de trabalho que permitam que o CAE e a atividade de auditoria interna operem de forma independente, eficaz e eficiente. As responsabilidades do conselho geralmente incluem:

- Aprovar a nomeação e desligamento do CAE.
- Aprovar o estatuto e o plano da atividade de auditoria interna, incluindo o orçamento e o plano de recursos.

- Avaliar e remunerar o CAE.
- Avaliar o nível de operação independente da atividade de auditoria interna (p. ex., quaisquer limitações de escopo ou recursos da atividade de auditoria interna, ou outras pressões ou obstáculos).

O conselho e o CAE devem discutir periodicamente os resultados do QAIP e dos recursos de auditoria interna, juntamente com quaisquer limitações impostas. O conselho deve afirmar que o orçamento operacional da atividade de auditoria interna e outros recursos são suficientes para a atividade de auditoria interna atingir seus objetivos. Para ajudar na avaliação, o CAE e o conselho podem periodicamente comparar os recursos da atividade de auditoria interna com os de organizações semelhantes.

Os recursos de auditoria interna podem ser complementados com a colaboração de especialistas no assunto, dentro da organização (p. ex., por meio de programas de auditor convidado) ou por meio de *cosourcing*. Para garantir que a independência e a objetividade sejam mantidas, o conselho deve aprovar quaisquer acordos de *cosourcing* ou terceirização e prestadores de serviços. A supervisão e a responsabilidade pela atividade de auditoria interna não podem ser terceirizadas. A responsabilidade de criar e manter um programa de avaliação e melhoria da qualidade também permanece dentro da organização, não com o fornecedor. Tais acordos também podem estar sujeitos a regulamentação e leis.

Consequências de não demonstrar o Princípio Fundamental 5: Se a atividade de auditoria interna não estiver devidamente posicionada, os resultados e as conclusões do trabalho de auditoria interna poderão não ser tratados com importância suficiente para motivar ações da gestão. Além disso, o CAE pode não ter acesso direto ao conselho, dificultando o reporte independente. Sem acesso ao conselho, a atividade de auditoria interna não pode se comunicar livremente sobre assuntos delicados que envolvam a gestão. Se a auditoria interna não tiver recursos adequados, ela pode não ter as ferramentas ou a equipe para executar adequadamente o plano de auditoria interna e, portanto, pode ser incapaz de prestar avaliação sobre todos os riscos significantes para a organização.

A Figura 5 fornece exemplos de facilitadores ou ações que o CAE e os auditores internos podem aplicar para demonstrar o Princípio Fundamental 5: Estar apropriadamente posicionado e adequadamente equipado. A segunda coluna fornece exemplos dos principais indicadores, que podem refletir o quão bem a atividade de auditoria interna demonstrou o princípio principal.

Fig. 5. Exemplos do Princípio 5: Estar apropriadamente posicionado e adequadamente equipado.

Facilitadores	Principais Indicadores
O que deveria ser feito para operacionalizar o princípio?	Como sabemos que tivemos sucesso?
Apropriadamente Posicionado ■ Existe um estatuto de auditoria interna documentado e personalizado, alinhado com o IPPF. ■ O reporte funcional ao nível do conselho e o reporte administrativo ao nível mais alto da organização são definidos no estatuto. ■ O mandato da atividade de auditoria interna é amplo e alinhado às necessidades da organização (isto é, ela está posicionada para agregar valor).	Apropriadamente Posicionado ■ O CAE é visto como parte da liderança e participa de reuniões importantes da gestão, conselho, gestão de projetos e liderança funcional. ■ Evidências de que o CAE desafiou a gestão quando necessário. ■ Os resultados do trabalho de auditoria recebem a devida consideração.
Adequadamente Equipado ■ Um orçamento operacional suficiente é aprovado pelo conselho. ■ Há discussões periódicas com o conselho sobre o QAIP, a disponibilidade de recursos (capacidade e habilidades) e quaisquer limitações. ■ Os recursos são comparados periodicamente com os de organizações de tamanho/perfil semelhantes (*benchmarking*). ■ Recursos humanos, tecnologia e ferramentas são fornecidos à auditoria interna, permitindo que execute seus trabalhos de forma eficaz e eficiente. ■ A atividade de auditoria interna tem o devido acesso a especialistas por meio de funções internas, programas de auditor convidado e/ou *cosourcing*. ■ Os recursos de auditoria interna estão localizados nas operações mais importantes da empresa e/ou há um orçamento de viagem adequado para permitir visitas periódicas às principais operações.	Adequadamente Equipado ■ O percentual de conclusão do plano de auditoria interna. ■ O percentual de auditorias internas descartadas do plano de auditoria interna devido a limitações de recursos. ■ O percentual do plano de auditoria interna disponível para solicitações da gestão. ■ O percentual de horas de auditoria interna alocadas às principais auditorias internas, em comparação com atividades administrativas. ■ O percentual de cobertura do plano de auditoria interna dedicada a processos e entidades de alto risco.

Princípio Fundamental 6: Demonstrar qualidade e melhoria contínua.

Elementos Relacionados do IPPF

Princípio do Código de Ética:
Competência

Séries de Normas:

1300 – Programa de Avaliação e Melhoria da Qualidade

2000 – Gerenciamento da Atividade de Auditoria Interna

Para orientar a atividade de auditoria interna, o CAE deve implantar políticas e procedimentos adaptados à natureza da organização e suas necessidades de serviços de avaliação e assessoria. As políticas e procedimentos devem estar alinhados com os requisitos do IPPF e devem permitir que os auditores internos planejem, conduzam e documentem com eficácia os trabalhos de avaliação e consultoria e comuniquem os resultados às partes apropriadas. O CAE deve definir e monitorar os principais indicadores de desempenho e alocar recursos adequados não apenas para executar o trabalho, mas também para supervisioná-lo, o que inclui uma revisão regular dos papéis de trabalho. A metodologia de auditoria interna deve ser revisada e atualizada periodicamente.

Além disso, o CAE deve estabelecer um programa abrangente de avaliação e melhoria da qualidade (QAIP) por meio do qual a qualidade do trabalho da atividade de auditoria interna seja avaliada. De acordo com a série de normas 1300, o QAIP deve incluir monitoramento contínuo e autoavaliações estruturadas internas, realizadas periodicamente, e avaliações externas, realizadas pelo menos uma vez a cada cinco anos. Juntos, esses elementos permitem uma avaliação da eficiência e eficácia da atividade de auditoria interna e de sua conformidade com as *Normas* e o Código de Ética. O QAIP também identifica oportunidades de melhoria.

Para monitorar continuamente a qualidade do trabalho da atividade de auditoria interna, o CAE pode emitir pesquisas ou usar outros mecanismos para solicitar feedback dos principais stakeholders do processo de auditoria interna (p. ex., alta administração e gestão operacional das áreas auditadas recentemente). O feedback pode ser usado para ajustar a metodologia e melhorar os serviços de auditoria interna.

O CAE deve estabelecer um método para rastrear itens de ação do QAIP. Exemplos de itens de ação incluem revisões supervisórias, agendadas regularmente, dos trabalhos de auditoria interna por parte da gestão da auditoria interna, autoavaliações da atividade de auditoria interna e oportunidades de inovação e melhoria identificadas durante as revisões. As evidências de que esses itens são rastreados e concluídos oportunamente ajudam a demonstrar o comprometimento da atividade de auditoria interna com esse princípio fundamental.

As avaliações internas e externas exigidas no QAIP devem indicar conformidade geral com as *Normas* e o Código de Ética, além de mostrar melhorias e inovações gerais em comparação com avaliações anteriores. O CAE também é responsável por supervisionar quaisquer prestadores de serviços de auditoria interna terceirizados ou contratados, para garantir que estejam em conformidade com as Orientações Mandatórias do The IIA.

Os resultados do QAIP devem ser compartilhados com a alta administração e com o conselho. O CAE deve incentivar a supervisão do programa por parte do conselho. Quando a não conformidade com o Código de Ética ou com as *Normas* afetar o escopo geral ou a operação da atividade de auditoria interna, o CAE deve divulgar a não conformidade e o impacto para a alta administração e o conselho (Norma 1322 – Divulgação de Não Conformidade).

Consequências de não demonstrar o Princípio Fundamental 6: Se a atividade de auditoria interna não demonstrar qualidade e melhoria contínua, ela não estará em conformidade com as *Normas*, especificamente com a série de normas 1300, que exige que a atividade de auditoria interna tenha um programa de avaliação e melhoria da qualidade. A incapacidade de demonstrar qualidade provavelmente resultaria em erros no trabalho de auditoria interna ou na percepção de que o trabalho de auditoria interna não é confiável, fazendo com que a gestão e o conselho percam a confiança na atividade de auditoria interna. Se a atividade de auditoria interna não demonstrar melhoria contínua, poderá não acompanhar as inovações em tecnologia, metodologia e técnicas de auditoria. Em uma atividade de auditoria interna que não abrange a qualidade e a melhoria contínua, as fraquezas relacionadas a pessoal, processos e metodologia podem seguir não identificadas e não resolvidas, criando ineficiências e/ou falhas em prestar avaliação e assessoria confiáveis.

A primeira coluna da Figura 6 fornece exemplos de facilitadores ou ações para demonstrar o Princípio Fundamental 6: Demonstrar qualidade e melhoria contínua. A segunda coluna fornece exemplos dos principais indicadores, que podem ajudar a avaliar quão bem o princípio fundamental foi demonstrado.

Fig. 6. Exemplos do Princípio 6: Demonstrar qualidade e melhoria contínua.

Facilitadores	Principais Indicadores
O que deveria ser feito para operacionalizar o princípio?	**Como sabemos que tivemos sucesso?**
■ Os elementos do QAIP estão em funcionamento. ■ Os itens de ação do QAIP são acompanhados e fechados em tempo hábil. ■ Existem mecanismos para solicitar feedback dos clientes de auditoria e dos principais stakeholders. ■ KPIs operacionais são definidos e monitorados, incluindo KPIs para promover melhorias e inovações nas atividades de auditoria interna. ■ Há uma metodologia de auditoria interna adequada ao propósito e é atualizada periodicamente. ■ São necessárias atividades de auditoria interna terceirizadas para estar em conformidade com as *Normas* e o Código de Ética do The IIA.	■ Avaliações internas incluem o monitoramento contínuo do desempenho da auditoria interna e autoavaliações periódicas ou avaliações por outras pessoas da organização, com conhecimento suficiente sobre a auditoria interna e o IPPF. ■ Avaliações externas ocorrem pelo menos uma vez a cada 5 anos e os resultados indicam "conformidade geral" com as *Normas* e Código de Ética do The IIA. ■ Avaliações internas e externas indicam melhoria geral em comparação com avaliações anteriores. ■ A alta administração e o conselho recebem os resultados do QAIP. ■ A atividade de auditoria interna possui um plano de ação e aborda/trata os itens de ação do QAIP em tempo hábil.

Princípio Fundamental 7: Comunicar-se com eficácia.

A auditoria interna eficaz requer uma comunicação eficaz. Algumas normas tratam especificamente da comunicação do CAE e outras aplicam-se à comunicação dos auditores internos sobre o trabalho. As *Normas* exigem que o CAE se comunique com a alta administração e com o conselho sobre o estatuto da atividade de auditoria interna, a avaliação geral de riscos, planos, requisitos de recursos (e possíveis impactos de limitações de recursos), desempenho quanto ao plano e resultados das avaliações do QAIP. O CAE também deveria obter um bom entendimento das expectativas da alta administração e do conselho em termos de comunicação.

Elementos Relacionados do IPPF

Princípio do Código de Ética:
Confidencialidade

Séries de Normas:

1300 – Programa de Avaliação e Melhoria da Qualidade

2000 – Gerenciamento da Atividade de Auditoria Interna

2200 – Planejamento do Trabalho de Auditoria

2300 – Realizando o Trabalho de Auditoria

2400 – Comunicando os Resultados

2600 – Comunicando a Aceitação de Riscos

Um aspecto importante da comunicação é promover ativamente a missão, papel, valor e eficácia da atividade de auditoria interna. Transmitir essas coisas envolve o reporte do QAIP quanto às conclusões das avaliações da atividade de auditoria interna e a implantação de planos de ação corretiva para solucionar eventuais deficiências. O QAIP descreve especificamente a conformidade com o Código de Ética e as *Normas*, mas o CAE também pode criar uma ferramenta de reporte, usando os principais indicadores que aparecem nas tabelas deste guia prático para comunicar sua demonstração dos Princípios Fundamentais. Essa ferramenta pode ajudar o CAE a se comunicar com a alta administração e o conselho sobre a eficácia da atividade de auditoria interna de maneira simples e direta. A transmissão desta mensagem pode ser tão simples quanto adicionar um slide a uma apresentação ou item de discussão em um relatório sobre o QAIP. Um exemplo é apresentado no Anexo C.

Para promover a conscientização interna do valor da atividade de auditoria interna em ajudar a organização a atingir seus objetivos, os auditores internos podem organizar sessões de planejamento e fornecer informações em newsletters internas e publicações na intranet e/ou em uma página da auditoria interna na web. Buscar oportunidades para obter exposição a amplos públicos dentro da organização ajuda a disseminar as informações através da organização. As abordagens multimídia incluem a criação de uma apresentação de slides ou a produção de um pequeno vídeo para explicar os papéis e responsabilidades da atividade de auditoria interna, além de mostrar o valor que ela pode agregar à eficácia e eficiência organizacional. Esses esforços demonstram a comunicação da atividade de auditoria interna sobre seu valor e seu papel.

Para garantir que o princípio da comunicação seja demonstrado consistentemente entre os membros da atividade de auditoria interna, o CAE pode incluir um plano de comunicação como parte das políticas e procedimentos de auditoria interna. O plano de comunicação deve estar alinhado às normas relacionadas à comunicação e pode descrever como os auditores internos

compartilharão sobre trabalhos individuais, desde o planejamento e programas de trabalho até resultados e monitoramento. Outro aspecto da comunicação eficaz é manter a confidencialidade adequada, que é um dos quatro princípios descritos no Código de Ética do The IIA. A atividade de auditoria interna deve ter controles para proteger as informações que recebe, acessa e distribui. A Orientação de Implantação do The IIA sobre o princípio da confidencialidade do Código de Ética explica como estar em conformidade com as normas relevantes e com as regras de conduta do Código de Ética. O histórico da atividade de auditoria interna deve permanecer livre de divulgação não autorizada e de uso inadequado de informações confidenciais.

Para trabalhos individuais, os auditores internos podem usar um plano de comunicação de trabalho para estabelecer como as avaliações, planos e observações de riscos no nível do trabalho serão comunicados durante todo o trabalho, incluindo como os resultados serão comunicados. Durante todo o trabalho, as comunicações devem ser estruturadas e ativas, incentivando o diálogo entre os auditores internos e a gestão da área ou do processo sob revisão. As comunicações dos resultados devem ser precisas, objetivas, claras, concisas, construtivas, completas e tempestivas, e devem incluir todas as informações e observações significantes e relevantes para apoiar as recomendações e conclusões (Norma 2420 – Qualidade das Comunicações).

Os relatórios de trabalho por escrito devem ser sucintos e personalizados de acordo com os destinatários. Os relatórios devem aderir a um formato consistente, conciso e fácil de ler. Versões diferentes do mesmo relatório podem ser oferecidas, porque o nível e o tipo de detalhes técnicos relevantes e necessários variam de acordo com o tipo de stakeholder. Os gráficos visuais geralmente facilitam a compreensão de problemas e critérios.

De acordo com a Norma 2240 – Programa de Trabalho de Auditoria e a Norma 2330 – Documentando Informações, o programa de trabalho/papéis de trabalho devem incluir documentação de testes, análises, avaliações, observações e conclusões – todos ligados a riscos identificados anteriormente. As observações devem ser objetivas, ou seja, apoiadas por evidências factualmente precisas. Os relatórios e outras comunicações devem fornecer garantia de uma perspectiva holística, reconhecendo o desempenho positivo e abordando as causas de quaisquer observações inaceitáveis. Os auditores internos devem incentivar a gestão a reconhecer e tomar medidas para resolver níveis inaceitáveis de risco e suas causas principais. Se a gestão operacional e o conselho falharem em resolver riscos inaceitáveis, o CAE deve comunicar o problema ao conselho (Norma 2600 – Comunicando a Aceitação de Riscos).

Consequências de não demonstrar o Princípio Fundamental 7: A comunicação ineficaz afeta todos os aspectos do desempenho da atividade de auditoria interna. Sem a comunicação eficaz, a atividade de auditoria interna pode não conseguir obter a posição, os recursos e as informações necessários para conduzir os trabalhos e expressar seus resultados, conclusões e opiniões com eficácia à gestão e ao conselho. Essencialmente, o trabalho de auditoria interna se torna ineficaz e de pouco valor para a gestão e para o conselho.

A primeira coluna da Figura 7 lista exemplos de facilitadores ou ações que o CAE e os auditores internos podem aplicar para demonstrar o Princípio Fundamental 7: Comunicar-se com eficácia. A segunda coluna fornece exemplos dos principais indicadores, que podem ajudar a avaliar quão bem o princípio fundamental foi demonstrado.

Fig. 7. Exemplos do Princípio 7: Comunicar-se com eficácia.

Facilitadores	Principais Indicadores
O que deveria ser feito para operacionalizar o princípio?	Como sabemos que tivemos sucesso?
■ Um plano de comunicação de auditoria interna (incluindo alterações ao plano, notificação de auditoria, etc.) está em vigor. ■ O reporte periódico e alguns relatórios de trabalho são personalizados para os principais stakeholders (alta administração, comitê de auditoria), conforme necessário. ■ Os relatórios de trabalho são factualmente precisos, destacam riscos, tratam causas raízes e incentivam as ações da gestão responsável pela área ou processo em análise. ■ Os relatórios de trabalho são sucintos, alinhados aos principais riscos e usam gráficos ou recursos visuais, quando apropriado. ■ Os relatórios de trabalho e outros relatórios periódicos fornecem uma visão holística da avaliação e o desempenho positivo é reconhecido. ■ A atividade de auditoria interna aumenta a conscientização sobre seu papel e promove sua contribuição de valor. ■ Existe uma estrutura para incentivar a comunicação ativa e de mão dupla com os stakeholders (recebimento e entrega de informações). ■ Os riscos não resolvidos aceitos pela gestão que são considerados inaceitáveis pelo CAE são comunicados ao conselho. ■ A auditoria interna implantou controles para garantir a confidencialidade dos dados que recebe, acessa e emite.	■ O feedback dos clientes de auditoria e dos principais stakeholders indica que os relatórios de auditoria interna são adequados ao propósito. ■ Nenhum caso de grandes erros ou omissões nos relatórios é identificado após a emissão dos relatórios finais. ■ O percentual de sessões de conscientização planejadas, postagens de mídia social/intranet etc., concluídas pela auditoria interna. ■ O tempo entre o fim do trabalho de campo e a emissão dos relatórios preliminares e finais é razoável. ■ Nenhum caso de divulgação não autorizada ou incorreta de dados confidenciais por auditores internos.

Princípio Fundamental 8: Prestar avaliações baseadas em riscos.

Esse princípio fundamental incorpora a essência da missão da atividade de auditoria interna "aumentar e proteger o valor organizacional, fornecendo avaliação, assessoria e conhecimento objetivos baseados em riscos". Para demonstrar esse princípio e cumprir com sua missão, a atividade de auditoria interna deve implantar com eficácia o Princípio Fundamental 4: "Estar alinhado com as estratégias, objetivos e riscos da organização." Além disso, para demonstrar esse princípio fundamental, o CAE deve começar com um plano de auditoria interna baseado em uma avaliação de riscos de toda a organização, que esteja alinhada com o universo de riscos da organização e que considere seu **apetite a risco.**

Elementos Relacionados do IPPF

Séries de Normas:

2000 – Gerenciamento da Atividade de Auditoria Interna

2100 – Natureza do Trabalho

2200 – Planejamento do Trabalho de Auditoria

2400 – Comunicando os Resultados

2600 – Comunicando a Aceitação de Riscos

Para elaborar uma estratégia apropriada para avaliar os **processos de controle**, governança e gerenciamento de riscos da organização, o CAE normalmente considera a cultura da organização e seu nível de maturidade de gerenciamento de riscos. Para coletar informações, o CAE pode se reunir com os indivíduos responsáveis por manter o framework de gerenciamento de riscos da organização. Se a organização adotou um framework específico (por exemplo, o framework de controle interno do COSO, o framework de gerenciamento de riscos corporativos do COSO ou o ISO 31000, entre outros), o CAE pode usá-lo como base para avaliar os riscos associados aos processos de gerenciamento de riscos da organização. O uso de um framework acordado facilita uma linguagem comum entre os auditores internos e o pessoal da organização. Ele também fornece estrutura para relacionar os objetivos da organização ao plano de auditoria interna.

A atividade de auditoria interna deve passar a maior parte do tempo focada nos riscos e controles de maior impacto sobre a capacidade da organização de atingir seus objetivos. Embora isso possa incluir a avaliação da conformidade em uma área, os riscos mais significantes para os objetivos da área geralmente vão além do cumprimento dos requisitos regulatórios. Assim, prestar avaliação baseada em riscos normalmente requer a inclusão de trabalhos com escopo e objetivos para avaliar considerações tais como se os objetivos da área estão alinhados com os da organização e como a área agrega valor à organização. Além disso, para garantir uma cobertura adequada e minimizar a duplicação de esforços, o CAE deve compartilhar informações e coordenar-se com outros prestadores de serviços de avaliação e consultoria e deve considerar confiar em seu trabalho (Norma 2050 – Coordenação e Confiança).

Para ser verdadeiramente responsivo a riscos emergentes ou mudanças no perfil de riscos da organização, o plano de auditoria interna também deve ser flexível e adaptável, permitindo que novos riscos, uma vez identificados, sejam rapidamente incorporados. Para competir, as empresas

estão sob pressão constante para inovar, crescer em mercados adjacentes e novas geografias, e adaptar seus modelos de negócios. Conforme os universos de risco mudam e se expandem, é importante que os esforços de avaliação da atividade de auditoria interna sejam proativos. Com muita frequência, a natureza dos processos de auditoria interna os deixa presos a eventos passados, perdendo de vista os riscos mais imediatos que afetam os objetivos da organização. Se for esse o caso, o conselho e o CAE devem abordar a lacuna de avaliação.

Consequências de não demonstrar o Princípio Fundamental 8: Se a atividade de auditoria interna falhar em prestar avaliação baseada em riscos, sua gestão ou o conselho não terão validação independente de que seus controles foram criados adequadamente e de que estão funcionando conforme o esperado para mitigar os riscos.

A primeira coluna da Figura 8 fornece exemplos que ajudam a demonstrar o Princípio Fundamental 8: Prestar avaliações baseadas em riscos. A segunda coluna fornece exemplos dos principais indicadores para ajudar a avaliar quão bem a atividade de auditoria interna demonstrou o princípio fundamental.

Fig. 8. Exemplos do Princípio 8: Prestar avaliações baseadas em riscos.

Facilitadores	Principais Indicadores
O que deveria ser feito para operacionalizar o princípio?	**Como sabemos que tivemos sucesso?**
■ O mandato de auditoria interna inclui a avaliação de que os principais riscos estão sendo gerenciados ou que existem planos de ação para lidar com esses riscos. ■ O planejamento de auditoria interna está alinhado com o principal universo de riscos organizacionais e o apetite a risco. ■ O CAE discute com a alta administração e o conselho a prestação de avaliação dos principais riscos não cobertos pela atividade de auditoria interna. ■ O plano de auditoria interna é flexível e se adapta aos riscos em transformação. ■ A auditoria interna interage com a função/framework de gerenciamento de riscos, se houver, e avalia a eficácia do gerenciamento de riscos. ■ O escopo e os objetivos de cada trabalho são personalizados para abordar os riscos organizacionais e estratégicos significantes mais relevantes para o trabalho. ■ O reporte dos resultados está vinculado aos principais riscos organizacionais e estratégicos.	■ O percentual de riscos altamente significantes cobertos pelo plano de auditoria interna. ■ O percentual de riscos emergentes identificados pelo negócio que tenham sido incluídos no plano de auditoria interna. ■ O percentual de observações de auditoria interna que podem ser vinculadas a riscos organizacionais significantes. ■ A avaliação de riscos no nível do trabalho demonstra que cada trabalho individual é direcionado para identificar e testar a eficácia dos controles que abordam os riscos mais importantes.

Princípio Fundamental 9: Ser perspicaz, proativo e focado no futuro.

Elementos Relacionados do IPPF

Séries de Normas:

2000 – Gerenciamento da Atividade de Auditoria Interna

2100 – Natureza do Trabalho

Historicamente, os auditores internos costumavam examinar as atividades passadas para garantir se a organização cumpria com políticas, procedimentos e requisitos regulatórios. A limitação dessa abordagem é que, mesmo que a auditoria interna encontrasse falhas nos procedimentos, as atividades já estavam concluídas. Não podem ser alteradas e o efeito da ocorrência de risco sobre a organização (se aplicável) já foi absorvido. A única maneira útil de avaliar ações passadas é se essas observações e descobertas forem analisadas em busca de causas raízes e formarem a base para recomendações para melhorias futuras.

Auditores internos perspicazes devem identificar e explicar claramente o impacto potencial dos riscos identificados e analisar as informações coletadas para encontrar as causas raízes. Dedicar algum tempo para executar essas etapas adicionais permitirá que a organização evite descobertas repetidas e melhore o desempenho. A análise de causa raiz pode ser propícia ao uso da análise de dados e de outras técnicas de análise de ponta que, quando integradas aos processos e observações da atividade de auditoria interna, demonstram seu compromisso de ser proativa e se manter atualizada quanto às técnicas de auditoria em evolução.

Além de se aprofundar nas descobertas para descobrir as causas raízes, os trabalhos de auditoria interna devem ir além do plano estratégico imediato da organização e considerar como os riscos emergentes podem afetar a organização e/ou o processo em análise. O CAE deve orientar a atividade de auditoria interna para buscar ativamente informações sobre os riscos emergentes, incluindo aqueles que surgem de fontes externas, como no setor da indústria ou no mercado, seus concorrentes e as localizações geográficas e jurisdições regulatórias em que opera. Idealmente, a atividade de auditoria interna pode usar essas novas ideias para expandir sua avaliação de riscos de toda a organização e alertar a gestão e o conselho quanto a riscos novos ou em transformação.

Outra maneira pela qual a atividade de auditoria interna pode demonstrar esse princípio fundamental é liderando ou coordenando workshops sobre eventos atuais e tendências futuras emergentes que possam afetar várias áreas de negócios, riscos que possam ser criados por essas tendências e possíveis impactos desses riscos. Os exemplos incluem mudanças tecnológicas e geopolíticas em uma região onde a organização opere, violações de cibersegurança ou falhas regulatórias sofridas por outras organizações. Esses workshops permitem que a gestão faça um *brainstorming* e troque informações sobre riscos e controles.

Os auditores internos também podem ter foco no futuro de suas organizações. Os trabalhos de consultoria realizados nos estágios iniciais do planejamento organizacional, antes que novas

estratégias sejam adotadas e novos processos entrem em funcionamento, permitem que os auditores internos ajudem a gestão a identificar riscos potenciais e recomendem controles que possam ser integrados ao design do processo. As observações e recomendações da auditoria interna compartilhadas com a gestão no início de um novo processo podem iniciar uma discussão com a gestão sobre as estratégias, riscos e controles que ajudarão o processo a atingir seus objetivos.

Conforme os auditores internos se tornam mais arraigados nas atividades de desenvolvimento de processos ou produtos, eles podem ajudar a gestão avaliando os riscos inerentes às estratégias consideradas. Essa comunicação aprimora a definição de estratégias e o gerenciamento de riscos com foco no futuro, cria confiança e facilita a disposição da gestão de divulgar suas preocupações aos auditores internos, para que os esforços da auditoria interna possam ser direcionados com maior precisão.

Por fim, pesquisas e entrevistas podem ser ferramentas úteis para os auditores internos que seguem esse princípio fundamental para avaliar se os stakeholders reconhecem as contribuições da atividade de auditoria interna como perspicazes, proativas e focadas no futuro.

Consequências de não demonstrar o Princípio Fundamental 9: Se a atividade de auditoria interna não for perspicaz, proativa e focada no futuro, é provável que deixe passar os riscos emergentes e o valor agregado será limitado. Ao deixar passar riscos emergentes, a atividade de auditoria interna deixa a organização exposta aos riscos para os quais ela poderia ter sido preparada. Mais uma vez, é provável que a gestão e o conselho percam a confiança na atividade de auditoria interna por não conseguirem desempenhar seu papel de parceira estratégica.

A primeira coluna da Figura 9 fornece exemplos de facilitadores ou ações que o CAE e os auditores internos podem adotar para demonstrar o Princípio Fundamental 9: Ser perspicaz, proativo e focado no futuro. A segunda coluna fornece exemplos de principais indicadores ou maneiras mensuráveis de ajudar a avaliar quão bem o princípio fundamental foi demonstrado.

Fig. 9. Exemplos do Princípio 9: Ser perspicaz, proativo e focado no futuro.

Facilitadores	Principais Indicadores
O que deveria ser feito para operacionalizar o princípio?	Como sabemos que tivemos sucesso?
■ Os auditores internos obtêm treinamento e educação sobre questões emergentes, análise de dados e tecnologia. ■ O CAE mantém uma estratégia/plano estratégico plurianual para a atividade de auditoria interna; em alinhamento com a estratégia organizacional e com uma visão definida, objetivos e métricas claras de sucesso; e com atualização regular. ■ Existe uma estrutura para incentivar a comunicação ativa e de mão dupla com os stakeholders (recebimento e entrega de informações). ■ Problemas sistemáticos e/ou tendências de riscos ou controle são identificados. ■ Auditorias temáticas fazem parte dos planos de auditoria interna. ■ O processo de trabalho permite que a gestão divulgue os problemas automaticamente, para concentrar melhor os esforços de auditoria. ■ A análise de dados é implantada ao longo das diversas fases do ciclo de vida da auditoria, para identificar riscos e causas raízes. ■ O plano de auditoria interna aborda os riscos aos objetivos estratégicos. ■ A auditoria interna apoia o monitoramento contínuo dos riscos externos e atípicos que possam impactar a organização e avalia a prontidão/preparação. ■ O momento da avaliação é definido com o objetivo de melhor valor (ou seja, não auditando o passado). ■ As observações de auditoria interna destacam o risco/impacto das observações levantadas. ■ Parte permanente do modelo de relatório de trabalho é dedicada à identificação de riscos emergentes relevantes para a área ou processo em análise (por exemplo, inteligência artificial, novos regulamentos). ■ Incorpora o uso de modelos de maturidade de controle, quando apropriado, para fornecer perspectiva sobre a adequação e escalabilidade dos controles atuais.	■ O feedback das pesquisas ou entrevistas do conselho e da gestão indica que a atividade de auditoria interna é perspicaz, proativa e focada no futuro. ■ O percentual de trabalhos em que a tecnologia e/ou a análise de dados são usadas. ■ Extensão do uso da análise de dados ao longo do ciclo de vida da auditoria. ■ O percentual de problemas/riscos anteriormente desconhecidos identificados por trabalho. ■ O percentual de observações de auditoria com análise prospectiva e enquadramento de problemas. ■ Recursos dedicados ao treinamento de auditores internos para prontidão futura. ■ Número de sessões de conscientização conduzidas/coordenadas pela atividade de auditoria interna sobre como questões/tecnologias emergentes podem impactar várias áreas de negócios. ■ Pode demonstrar consideração contínua dos eventos atuais e/ou tendências emergentes que possam impactar direta ou indiretamente os negócios.

Princípio Fundamental 10: Promover a melhoria organizacional.

Esse princípio fundamental captura a proposta de valor da atividade de auditoria interna para a organização. A definição de auditoria interna afirma que a atividade de auditoria interna foi criada para melhorar as operações de uma organização e ajudá-la a atingir seus objetivos. A Norma 2100 comunica ainda a noção de que a própria natureza do trabalho de auditoria interna é avaliar e contribuir para a melhoria dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controle da organização. As *Normas* fornecem a abordagem sistemática, disciplinada e baseada em riscos para atingir esses objetivos de auditoria interna. O objetivo, a autoridade e a responsabilidade da atividade de auditoria interna devem estar alinhados com essas declarações e ser reconhecidos formalmente no estatuto da auditoria interna.

Elementos Relacionados do IPPF

Séries de Normas:

1000 – Propósito, Autoridade e Responsabilidade

2000 – Gerenciamento da Atividade de Auditoria Interna

2100 – Natureza do Trabalho

2500 – Monitorando o Progresso

2600 – Comunicando a Aceitação de Riscos

Diversas das responsabilidades de gerenciamento do CAE preparam a atividade de auditoria interna para promover a melhoria organizacional. Uma dessas responsabilidades é a comunicação preliminar com a alta administração e com o conselho, para entender as estratégias e objetivos de negócios da organização e avaliar seus processos de gerenciamento de riscos, controle e governança. Além disso, de acordo com a Norma 2050 – Coordenação e Confiança, o CAE deve coordenar esforços com outros prestadores de serviços de avaliação e consultoria, para maximizar a eficiência na prestação de avaliação dos riscos de maior prioridade da organização.

Em trabalhos individuais, os auditores internos promovem a melhoria organizacional, reconhecendo onde a eficiência e o valor podem ser aumentados e, em seguida, comunicando observações e recomendações relevantes de maneira a abordar riscos e causas raízes. Eficiências e valor agregado podem ser rastreados como economias de custos e aumentos de receita atribuíveis à implantação das recomendações de auditoria interna. Os indicadores da eficácia da auditoria interna incluem a tempestividade com que os auditores internos acompanham e dão como concluídas as observações, a porcentagem de recomendações de auditoria interna implantadas pela gestão e as ações de auditoria interna tomadas para encaminhar problemas não resolvidos quando necessário. Além disso, os auditores internos podem demonstrar que realizaram trabalhos de consultoria para compartilhar as melhores práticas com toda a organização, adaptando-as a áreas e processos individuais.

Para agregar valor, a atividade de auditoria interna deveria reportar sobre a organização de maneira abrangente, considerando suas estratégias, objetivos, preocupações únicas de negócios e processos operacionais. As comunicações devem ser adaptadas ao público que as recebe. Além

disso, a atividade de auditoria interna pode promover melhorias organizacionais por meio de benchmarking, compartilhamento de melhores práticas e ao ajudar a organização a personalizar uma abordagem pragmática de governança, gerenciamento de riscos e controle.

Se a atividade de auditoria interna estiver implantando esse princípio fundamental, a gestão considerará a atividade de auditoria interna como parceira de negócios e conselheira confiável, que a ajudará a atingir seus objetivos. As evidências desse relacionamento incluem a busca proativa da atividade de auditoria por parte da gestão para solicitar serviços. Além disso, pesquisas com stakeholders emitidas pela atividade de auditoria interna podem mensurar se a gestão encontra valor em uma parceria colaborativa com a atividade de auditoria interna.

Consequências de não demonstrar o Princípio Fundamental 10: Se a atividade de auditoria interna não promover a melhoria organizacional, o valor agregado poderá ser limitado. Embora a atividade de auditoria interna possa prestar avaliação, ela pode falhar na prestação de serviços de consultoria/assessoria e perder oportunidades de recomendar maneiras pelas quais a organização possa aumentar a eficiência ou otimizar a prestação de serviços de avaliação, economizando recursos e reduzindo custos. A atividade de auditoria interna também pode falhar na identificação de causas raízes, deixando a organização aberta a riscos que poderiam ter sido mitigados. A gestão e o conselho podem começar a acreditar que os recursos alocados à atividade de auditoria interna não valem o valor produzido e podem começar a reduzir os recursos e o escopo dos trabalhos, enfraquecendo ainda mais a atividade de auditoria interna. Com o tempo, isso leva à perda de confiança no trabalho da auditoria interna.

A primeira coluna da Figura 10 lista exemplos de ações que o CAE e os auditores internos podem executar para demonstrar o Princípio Fundamental 10: Promover a melhoria organizacional. A segunda coluna fornece exemplos dos principais indicadores para ajudar a avaliar quão bem a atividade de auditoria interna demonstrou o princípio central.

Fig. 10. Exemplos do Princípio 10: Promover a melhoria organizacional.

Facilitadores	Principais Indicadores
O que deveria ser feito para operacionalizar o princípio?	Como sabemos que tivemos sucesso?
■ O programa de trabalho da auditoria interna faz recomendações para melhorar a governança da organização. ■ O tratamento das observações de auditoria é cuidadosamente rastreado, validado e escalado com base no risco. ■ É realizada a devida coordenação com outros prestadores de avaliação, para otimizar as atividades de avaliação nas três linhas de defesa. (Os mapas de avaliação definem os proprietários dos riscos e os prestadores de avaliação). ■ Os relatórios concentram-se e tratam as causas raízes dos problemas. ■ As melhores práticas, insights e tendências de controle/riscos são compartilhados com o negócio e entre as unidades de negócios. ■ O plano de auditoria interna inclui trabalhos de consultoria (assessoria) e reserva uma porcentagem razoável do plano para acomodar solicitações da gestão durante o ano. ■ A atividade de auditoria interna investe em conhecimento de negócios por meio de treinamento sobre a indústria, treinamento prático de negócios, etc. ■ A atividade de auditoria interna identifica oportunidades para promover a eficiência organizacional e aumentar o valor organizacional.	■ O percentual de trabalhos de consultoria (assessoria) incluídos no plano de auditoria interna. ■ O percentual de recomendações de auditoria interna implantadas dentro dos prazos acordados. ■ Número de solicitações da gestão recebidas por ano. ■ Número de melhores práticas compartilhadas com o negócio e implantadas (fora do ciclo regular de trabalho de auditoria). ■ Os principais stakeholders consideram a auditoria interna uma parceira de negócios e conselheira que ajuda a gestão a atingir seus objetivos de forma controlada. ■ Economia de custos alcançada/identificada. ■ O percentual ou número de avaliações iniciais, pré-implantações e *check-ins* de *midpoints* de projeto pela atividade de auditoria interna quanto a iniciativas de negócios, transformações de processos, sistemas, ambiente externo, etc.

Anexo A. Orientações Relevantes do The IIA

Os seguintes recursos do The IIA podem fornecer assistência adicional na implantação das sugestões deste guia prático. Mais informações sobre a aplicação do Código de Ética do The IIA e das *Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna* podem ser encontradas nas Orientações de Implantação do The IIA.

Orientações
Guia Prático "Assisting Small Internal Audit Activities in Implementing the *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*," 2011.
Guia Prático "Chief Audit Executives – Appointment, Performance, Evaluation and Termination," 2010.
Guia Prático "Developing the Internal Audit Strategic Plan," 2012.
Guia Prático "Quality Assurance and Improvement Program," 2012.
Guia Prático "Formulating and Expressing Internal Audit Opinions," 2009.
Guia Prático "Talent Management," 2015.
Orientação Suplementar "Model Internal Audit Activity Charter," 2017.

Anexo B. Glossário

As definições foram extraídas do "Glossário" do *International Professional Practices Framework do The IIA®*, edição de 2017.

agregar valor – A atividade de auditoria interna agrega valor à organização (e aos seus stakeholders) quando presta serviços objetivos e relevantes de avaliação, e contribui para a eficácia e eficiência dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controle.

ambiente de controle – A atitude e ações do conselho e da gestão em relação à importância do controle dentro da organização. O ambiente de controle proporciona a disciplina e a estrutura para o atingimento dos principais objetivos do sistema de controle interno. O ambiente de controle inclui os seguintes elementos:

- Integridade e valores éticos.
- Filosofia e estilo operacional da gestão.
- Estrutura organizacional.
- Atribuição de autoridade e responsabilidade.
- Políticas e práticas de recursos humanos.
- Competência do pessoal.

apetite a risco – O nível de risco que uma organização está disposta a aceitar.

atividade de auditoria interna – Um departamento, divisão, equipe de consultores ou outros profissionais que prestem serviços independentes e objetivos de avaliação e de consultoria, criados para agregar valor e melhorar as operações de uma organização. A atividade de auditoria interna auxilia a organização a atingir seus objetivos, aplicando uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controle.

chefe executivo de auditoria – Chefe executivo de auditoria descreve a função de uma pessoa em posição sênior, responsável pelo gerenciamento eficaz da atividade de auditoria interna, de acordo com o estatuto de auditoria interna e com os elementos mandatórios do International Professional Practices Framework. O chefe executivo de auditoria ou outros que reportem a ele devem ter certificações e qualificações profissionais apropriadas. O título específico do cargo e/ou responsabilidades do chefe executivo de auditoria podem variar entre as organizações.

Código de Ética – O Código de Ética do *The Institute of Internal Auditors* (The IIA) é composto por Princípios relevantes à profissão e à prática de auditoria interna e por Regras de Conduta que descrevem o comportamento esperado dos auditores internos. O Código de Ética aplica-se tanto às partes quanto às entidades que prestam serviços de auditoria interna. O propósito do Código de Ética é promover uma cultura ética na profissão global de auditoria interna.

conflito de interesse – Qualquer relacionamento que não seja, ou que aparente não ser, em prol do melhor interesse da organização. Um conflito de interesses prejudicaria a habilidade de um indivíduo de desempenhar de forma objetiva suas obrigações e responsabilidades.

conselho – O corpo administrativo de mais alto nível (p. ex.: um conselho de administração, conselho supervisor ou um conselho de gestores ou curadores) que detém a responsabilidade de dirigir e/ou supervisionar as atividades da organização e de cobrar prestação de contas por parte da alta administração. Embora os sistemas de governança variem entre jurisdições e setores, o conselho normalmente inclui membros que não fazem parte da gestão. Se não houver um conselho, a palavra "conselho" nas *Normas* se refere a um grupo ou pessoa responsável pela governança da organização. Além disso, "conselho" nas *Normas* pode se referir a um comitê ou outro órgão ao qual o corpo administrativo tenha delegado certas funções (p. ex.: um comitê de auditoria).

deve – As *Normas* utilizam a palavra "deve" para especificar um requisito incondicional.

gerenciamento de riscos – Processo para identificar, avaliar, gerenciar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer uma garantia razoável do atingimento dos objetivos da organização.

governança – Combinação de processos e estruturas implantadas pelo conselho para informar, dirigir, gerenciar e monitorar as atividades da organização, com o intuito de alcançar os seus objetivos.

independência – A liberdade de condições que ameacem a capacidade da atividade de auditoria interna de cumprir com as responsabilidades de auditoria interna de maneira imparcial.

objetividade – Uma atitude mental imparcial que permite que os auditores internos executem os trabalhos de auditoria de forma que confiem no resultado de seu trabalho e que não haja qualquer prejuízo à qualidade. A objetividade requer que os auditores internos não subordinem a outros o seu julgamento em assuntos de auditoria.

opinião do trabalho de auditoria – Classificação, conclusão e/ou outra descrição dos resultados de um trabalho de auditoria interna individual, com relação aos aspectos contidos nos objetivos e no escopo do trabalho de auditoria.

prejuízo – O prejuízo à independência organizacional e à objetividade individual pode incluir conflito de interesses pessoais, limitações de escopo, restrições de acesso aos registros, ao pessoal e às instalações, e limitações de recursos (verba).

Princípios Fundamentais para a Prática Profissional de Auditoria Interna – Os Princípios Fundamentais para a Prática Profissional de Auditoria Interna são o alicerce do *International Professional Practices Framework* e dão apoio à eficácia da auditoria interna.

processos de controle – Políticas, procedimentos (manuais e automatizados) e atividades que fazem parte de um framework de controle, criados e operados para assegurar que os riscos sejam contidos no nível que uma organização esteja disposta a aceitar.

serviços de consultoria – Atividades de assessoria ao cliente ou serviços relacionados, cuja natureza e escopo são acordados com o cliente e destinam-se a agregar valor e melhorar os processos de governança, gerenciamento de riscos e controle da organização, sem que o auditor interno assuma responsabilidade de gestão. Exemplos incluem orientação, assessoria, facilitação e treinamento.

Anexo C. Ferramenta de Avaliação e Comunicação dos Princípios Fundamentais

Abaixo está um exemplo de uma ferramenta que pode ser usada para comunicar como a atividade de auditoria interna demonstra os Princípios Fundamentais. Os CAEs podem usar o exemplo para desenvolver sua própria ferramenta de autoavaliação da atividade de auditoria interna. Ele fornece uma apresentação visual que comunica aos stakeholders o principal objetivo, valor e natureza da atividade de auditoria interna. Embora todas as atividades de auditoria interna devam demonstrar os Princípios Fundamentais, a ferramenta deve ser personalizada, porque os principais indicadores variam de um ambiente para outro. Não é necessário exibir todos os principais indicadores mostrados abaixo para que uma atividade de auditoria interna demonstre suficientemente os Princípios Fundamentais. Embora cada princípio apareça em sua própria seção neste anexo, todas as 10 seções compõem a ferramenta completa de autoavaliação e devem ser usadas em conjunto para indicar a demonstração dos Princípios Fundamentais da atividade de auditoria interna.

Ferramenta de Avaliação e Comunicação dos Princípios Fundamentais

Princípio 1. Demonstrar integridade.

Principais Indicadores	Avaliação	Plano de Ação Corretiva	Prazo
▪ Os auditores internos não violaram o Código de Ética do The IIA ou o código de conduta/ética da organização. ▪ O feedback dos auditores internos indica que o departamento opera com integridade e que as preocupações levantadas são abordadas. ▪ O feedback da alta administração e das áreas sob revisão indica que a atividade de auditoria interna demonstra integridade. ▪ A atividade de auditoria interna concluiu os requisitos de CPE relacionados à ética apropriados à sua certificação, indústria e cargo.	●		

Legenda: ● Não demonstra. ● Demonstra parcialmente. ● Demonstra.

Ferramenta de Avaliação e Comunicação dos Princípios Fundamentais (continuação)

Princípio 2. Demonstrar competência e zelo profissional devido.			
Principais Indicadores	**Avaliação**	**Plano de Ação Corretiva**	**Prazo**
Competência ■ Auditores internos e/ou prestadores por *cosourcing* têm todas as habilidades identificadas necessárias para auditar os principais riscos. ■ Todos ou a maioria dos auditores internos passou por mais de 40 horas de treinamento anualmente. ■ Todos ou a maioria dos auditores internos possui certificações de CIA. **Zelo Profissional Devido** ■ Os auditores internos conseguem chegar a um acordo com a gestão sobre os relatórios de auditoria interna, ou as divergências são destacadas no relatório. ■ Os relatórios finais são emitidos com precisão, sem que casos mais graves de erros ou omissões sejam identificados posteriormente. ■ A gestão da auditoria interna fez a supervisão e a revisão do processo do trabalho de auditoria, seus resultados e papéis de trabalho. ■ A organização não é capaz de identificar casos de falhas de auditoria interna em detectar problemas importantes. ■ A atividade de auditoria interna reporta observações abertas e encaminha aos responsáveis quaisquer casos de tratamento tardio de riscos significantes.	●		

Legenda: ● Não demonstra. ● Demonstra parcialmente. ● Demonstra.

Ferramenta de Avaliação e Comunicação dos Princípios Fundamentais (continuação)

Princípio 3. Ser objetivo e livre de influências indevidas (independente).			
Principais Indicadores	**Avaliação**	**Plano de Ação Corretiva**	**Prazo**
Objetividade ■ O feedback da gestão das áreas auditadas indica que os auditores internos parecem imparciais e objetivos. ■ Os auditores internos (e quaisquer prestadores de avaliação nos quais eles confiam) preencheram formulários divulgando quaisquer possíveis conflitos de interesses ou reconhecendo a ausência de tais conflitos. ■ As conclusões e opiniões mostram que os auditores internos reportam os fatos relevantes conhecidos. ■ O QAIP afirma que as conclusões e opiniões são confiáveis e corroboradas por fatos. **Independência/Livre de Influências Indevidas** ■ O conselho analisa o desempenho do CAE e aprova sua nomeação, remuneração e desligamento. ■ Inibidores/restrições ao escopo do trabalho de auditoria interna são pouco frequentes (por exemplo, acesso, grandes atrasos). ■ O CAE e o conselho reúnem-se regularmente (por exemplo, trimestralmente, ou ao menos anualmente) sem a presença da gestão.	●		

Princípio 4. Estar alinhado com as estratégias, objetivos e riscos da organização.			
Principais Indicadores	**Avaliação**	**Plano de Ação Corretiva**	**Prazo**
■ O feedback dos stakeholders indica que a atividade de auditoria interna opera em alinhamento com as prioridades dos stakeholders. ■ O CAE participa de discussões estratégicas. ■ O plano de auditoria interna claramente designa uma parte para cobrir projetos e/ou iniciativas estratégicas. ■ Os riscos estratégicos são identificados no plano de auditoria interna. ■ O planejamento estratégico da organização é avaliado. ■ O plano de recursos do CAE está alinhado com os principais riscos da organização (por exemplo, tipo de habilidade, localização).	●	Avaliar o processo de planejamento estratégico da organização.	

Legenda: ● Não demonstra. ● Demonstra parcialmente. ● Demonstra.

Ferramenta de Avaliação e Comunicação dos Princípios Fundamentais (continuação)

Princípio 5. Estar apropriadamente posicionado e adequadamente equipado.			
Principais Indicadores	**Avaliação**	**Plano de Ação Corretiva**	**Prazo**
Cargo ■ O CAE é visto como parte da liderança e participa das principais reuniões importantes da gestão, do conselho, da gestão de projetos e da liderança funcional. ■ O CAE está posicionado de uma forma que possibilita desafio adequado à gestão quando necessário, e que garante que os resultados do trabalho recebam a devida consideração. **Recursos** ■ O CAE é capaz de agendar os recursos necessários para executar o plano de auditoria interna. ■ Poucos trabalhos, se tanto, foram removidos do plano de auditoria interna por conta de limitações de recursos. ■ O plano de auditoria interna é flexível o suficiente para responder aos riscos emergentes e às solicitações dos stakeholders. ■ A porcentagem apropriada de horas de trabalho no plano de auditoria interna é alocada a atividades administrativas e à realização de atividades de trabalho. ■ O plano de auditoria interna é capaz de cobrir suficientemente áreas e processos de alto risco.	🟢		

Princípio 6. Demonstrar qualidade e melhoria contínua.			
Principais Indicadores	**Avaliação**	**Plano de Ação Corretiva**	**Prazo**
■ As avaliações internas incluem o monitoramento contínuo do desempenho da auditoria interna e autoavaliações ou avaliações periódicas por outras pessoas da organização com conhecimento suficiente sobre a auditoria interna e o IPPF. ■ As avaliações externas ocorrem pelo menos uma vez a cada 5 anos e os resultados indicam "conformidade geral" com as *Normas* e o Código de Ética do The IIA. ■ As avaliações internas e externas indicam melhoria geral em comparação com avaliações anteriores. ■ A alta administração e o conselho recebem os resultados do QAIP. ■ A atividade de auditoria interna possui um plano de ação e aborda/trata os itens de ação do QAIP em tempo hábil.	🟡	Agendar a avaliação externa completa a ser realizada por um avaliador independente como parte do QAIP.	

Legenda: 🔴 Não demonstra. 🟡 Demonstra parcialmente. 🟢 Demonstra.

Ferramenta de Avaliação e Comunicação dos Princípios Fundamentais (continuação)

Princípio 7. Comunicar-se com eficácia.

Principais Indicadores	Avaliação	Plano de Ação Corretiva	Prazo
▪ Os relatórios de auditoria interna estão alinhados com o escopo e os objetivos do trabalho. ▪ Nenhum caso de grandes erros ou omissões de reporte é identificado após a emissão dos relatórios finais. ▪ A atividade de auditoria interna promove a conscientização de seu trabalho por meio de sessões ao vivo e newsletters, intranet, postagens ou páginas de mídia social, etc. ▪ Os relatórios preliminares e finais são publicados tempestivamente após o fim do trabalho de campo. ▪ Os auditores internos não foram implicados em casos de divulgação inadequada de dados confidenciais.	●		

Princípio 8. Prestar avaliações baseadas em riscos.

Principais Indicadores	Avaliação	Plano de Ação Corretiva	Prazo
▪ O plano de auditoria interna aborda riscos altamente significantes. ▪ Os riscos emergentes identificados pelas linhas de negócios estão incluídos no plano de auditoria interna. ▪ As observações da auditoria interna podem ser vinculadas a riscos organizacionais significantes. ▪ Os objetivos individuais do trabalho de auditoria visam a eficácia dos controles sobre os riscos mais importantes.	●	Avaliar o processo de gerenciamento de riscos da organização.	

Princípio 9. Ser perspicaz, proativo e focado no futuro.

Principais Indicadores	Avaliação	Plano de Ação Corretiva	Prazo
▪ O feedback do conselho e da gestão indica que a atividade de auditoria interna é perspicaz, proativa e focada no futuro. ▪ A tecnologia e/ou análise de dados são usadas com eficácia nos trabalhos. ▪ Os auditores internos identificam problemas/riscos anteriormente desconhecidos. ▪ As observações de auditoria envolvem análises prospectivas e enquadramento de problemas. ▪ Os auditores internos participam de treinamentos sobre riscos emergentes, tecnologia, etc. ▪ A atividade de auditoria interna chama a atenção da alta administração e do conselho para eventos atuais, tendências e riscos emergentes que possam impactar as áreas de negócios.	●		

Legenda: ● Não demonstra. ● Demonstra parcialmente. ● Demonstra.

Ferramenta de Avaliação e Comunicação dos Princípios Fundamentais (continuação)

Princípio 10. Promover a melhoria organizacional.			
Principais Indicadores	**Avaliação**	**Plano de Ação Corretiva**	**Prazo**
▪ Os trabalhos de consultoria/assessoria estão incluídos no plano de auditoria interna. ▪ A maioria das recomendações de auditoria interna é implantada dentro dos prazos acordados. ▪ A gestão e o conselho veem a atividade de auditoria interna como parceira de negócios e conselheira, o que é evidenciado por solicitações regulares de trabalhos de auditoria interna. ▪ A atividade de auditoria interna compartilha as melhores práticas que as unidades de negócios implantam. ▪ A atividade de auditoria interna é capaz de identificar a economia de custos que ajuda a organização a alcançar. ▪ A atividade de auditoria interna é consultada sobre iniciativas de negócios e transformações de processos e sistemas durante avaliações e antes das implantações iniciais.	●		

Legenda: ● **Não demonstra.** ● **Demonstra parcialmente.** ● **Demonstra.**

Agradecimentos

Equipe de Desenvolvimento de Orientações

Glenn Ho, CIA, CRMA, África do Sul (Presidente)
Patrick Brogan, CIA, CRMA, Estados Unidos
John Mickevice, CIA, CRMA, Estados Unidos

International Internal Audit Standards Board

Paul Sobel CIA, QIAL, CRMA (Presidente)
Farah George Araj, CIA, QIAL, Emirados Árabes Unidos (Líder de Projeto)
Yuko Keicho, CIA, Estados Unidos
Paresh Lalla, CIA, CCSA, CRMA, África do Sul
Elizabeth Sandwith, Reino Unido
Nam Chie Sia, CIA, CRMA, Singapura

Normas e Orientações Globais do The IIA

Anne Mercer, CIA, CFSA, Diretora (Líder de Projeto)
Jim Pelletier, Vice-Presidente
Cassian Jae, Diretor Geral
Mike Padilla, CIA, Diretor
John Wszelaki, CIA, CRMA, Diretor
Jeanette York, CCSA, Diretora
Shelli Browning, Editora Técnica
Lauressa Nelson, Editora Técnica

O The IIA gostaria de agradecer aos seguintes órgãos supervisores por seu apoio: Guidance Development Committee, Professional Guidance Advisory Council, International Internal Audit Standards Board, Professional Responsibility and Ethics Committee, e International Professional Practices Framework Oversight Council.

Sobre o The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) é o mais reconhecido advogado, educador e fornecedor de normas, orientações e certificações da profissão de auditoria interna. Fundado em 1941, o The IIA atende, atualmente, mais de 200.000 membros de mais de 170 países e territórios. A sede global da associação fica em Lake Mary, na Flórida, EUA. Para mais informações, visite www.globaliia.org.

Isenção de Responsabilidade

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

Copyright

Copyright © 2019 The Institute of Internal Auditors, Inc. Todos os direitos reservados. Para permissão para reproduzir, por favor, contate copyright@theiia.org.

Agosto de 2019

The Institute of Internal Auditors | Global

Sede Global
The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suíte 401
Lake Mary, FL 32746, EUA
Tel.: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101
www.theiia.org