

**2025**

**Entendimentos** da  
Câmara Técnica de  
Auditoria e IA-CM do  
Conaci sobre os  
**Macroprocessos-chave**  
(KPA) do **Nível 3** do  
**Modelo IA-CM**

## PREFÁCIO

O Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM) para o setor público (Internal Audit Capability Model for the Public Sector), desenvolvido em 2009 pelo Instituto dos Auditores Internos (IIA) e atualizado posteriormente em 2017, é um framework internacionalmente reconhecido que identifica os fundamentos necessários para uma auditoria interna efetiva, de modo a atender às necessidades da administração da organização e às expectativas profissionais da função. É um modelo universal baseado em práticas líderes que podem ser aplicadas globalmente. O IA-CM é atualmente a ferramenta estratégica nacional recomendada aos membros do Conaci, com o objetivo de fortalecer a atividade de auditoria interna governamental no Brasil, mediante a Parceria instituída desde 2014 entre o Conaci e o Banco Mundial (World Bank).

O presente documento congrega os entendimentos da Câmara Técnica de Auditoria e IA-CM do Conaci acerca dos Macroprocessos-chave (KPAs) do Nível 3 do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna para o Setor Público. Os entendimentos, portanto, são opiniões da Câmara Técnica construídas nas suas discussões desde o ano de 2022 com o objetivo de apresentar soluções e esclarecimentos que facilitem a implantação do IA-CM pelos membros integrantes do Conaci.

## Sumário

1. KPA 3.1 – AUDITORIA DE DESEMPENHO / VALUE-FOR-MONEY .....	3
2. KPA 3.2 – SERVIÇOS DE CONSULTORIA.....	11
3. KPA 3.3 – COORDENAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO .....	17
4. KPA 3.4 - PROFISSIONAIS QUALIFICADOS.....	20
5. KPA 3.5 - CRIAÇÃO DE EQUIPE E COMPETÊNCIA .....	24
6. KPA 3.6 - PLANO DE AUDITORIA BASEADO EM RISCOS .....	28
7. KPA 3.7 - ESTRUTURA DE GESTÃO DA QUALIDADE.....	34
8. KPA 3.8 - RELATÓRIOS DE GESTÃO DA AUDITORIA INTERNA .....	41
9. KPA 3.9 - INFORMAÇÕES DE CUSTOS.....	45
10. KPA 3.10 - MEDIDAS DE DESEMPENHO .....	50
11. KPA 3.11 - COMPONENTE ESSENCIAL DA EQUIPE DE GESTÃO .....	54
12. KPA 3.12 - COORDENAÇÃO COM OUTROS GRUPOS DE REVISÃO .....	59
13. KPA 3.13 - MECANISMOS DE FINANCIAMENTO .....	63
14. KPA 3.14 - SUPERVISÃO E APOIO GERENCIAL PARA A ATIVIDADE DE AUDITORIA INTERNA .....	66
15. KPA 3.15 - CAI INFORMA À AUTORIDADE DE MAIS ALTO NÍVEL .....	72

## 1. KPA 3.1 – AUDITORIA DE DESEMPENHO / VALUE-FOR-MONEY

**Objetivo do KPA - Avaliar e relatar a eficiência, a eficácia e a economicidade de operações, de atividades ou de programas; ou executar auditoria sobre governança, gestão de risco e controles. A auditoria de desempenho/*value-for-money* abrange todo o espectro das operações e dos processos de negócio, os controles de gestão associados e os resultados alcançados.**

Entendimento(s):

- A auditoria de desempenho deve seguir as etapas de planejamento, execução e comunicação dos trabalhos de auditoria previstas nas Normas Globais de Auditoria do Instituto dos Auditores Interno (IIA).
- A auditoria de desempenho analisa se empreendimentos, sistemas, operações, programas, atividades ou organizações do governo estão funcionando de acordo com os princípios de economicidade, eficiência, eficácia e efetividade e se há espaço para aperfeiçoamento (Manual de Auditoria Operacional, TCU, 2020).
- As auditorias de desempenho podem avaliar, em um mesmo trabalho, uma ou mais das principais dimensões de desempenho: economicidade, eficiência, eficácia, efetividade. Outras dimensões também podem ser tratadas, como qualidade dos serviços, grau de adequação dos resultados dos programas às necessidades do público-alvo (geração de valor público) e equidade na distribuição de bens e serviços (Manual de Auditoria Operacional, TCU, 2020).
- A auditoria de desempenho pode ser executada de forma individualizada ou em conjunto com a auditoria de conformidade de que trata o KPA 2.1, em um processo integrado de auditoria.
- A comprovação da institucionalização da auditoria de desempenho deve incluir uma amostra de trabalhos de auditoria que demonstrem, em cada um deles, a realização das atividades essenciais 3.1 a 5.2 deste KPA, de forma a evidenciar que os trabalhos seguem uma metodologia padronizada, repetível e disseminada entre o corpo de auditores da unidade de auditoria interna. Relevante também informar o universo de trabalhos de auditoria do qual a referida amostra de trabalhos foi extraída.

**Atividade Essencial 2 - Incluir no estatuto/regulamento da auditoria interna a natureza dos serviços de avaliação fornecidos à organização.**

Entendimento(s):

- O termo “Estatuto/Regulamento” pode ser entendido como o conjunto de normas que orientam a atividade de auditoria interna. Neste sentido, é importante observar que a definição das competências, prerrogativas e autoridade da Auditoria Interna deve ser realizada por lei ou decreto. Definição da natureza dos serviços e procedimentos técnicos de auditoria interna podem ser estabelecidos através de norma editada pelo próprio órgão de controle interno.

- O estatuto/regulamento de auditoria interna deve conter expressamente a previsão da realização da auditoria de desempenho. A auditoria de desempenho também pode ser prevista em conjunto com a auditoria de conformidade de que trata o KPA 2.1, em um processo integrado/unificado de auditoria (neste caso, a nomenclatura pode ser, por exemplo, auditoria, auditoria interna, auditoria operacional, auditoria integrada, etc.).

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lei, decreto ou norma aprovada pela alta administração prevendo entre as atribuições da unidade de auditoria interna a realização de serviços de auditoria de desempenho.</li> <li>- Regulamento de auditoria vigente, com previsão da natureza da avaliação de desempenho como serviço fornecido à organização.</li> <li>- Treinamento em auditoria interna.</li> <li>- Manuais, modelos de documentos e orientações documentadas de auditoria.</li> <li>- Fluxograma do processo de auditoria interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano periódico de auditoria com previsão de trabalhos de auditoria de desempenho.</li> <li>- Trabalhos de auditoria de desempenho realizados.</li> </ul>

### Atividade Essencial 3 - Planejar os trabalhos de auditoria interna:

#### Atividade Essencial 3.1 - Comunicar-se com os gestores.

Entendimento(s):

- A comunicação com os gestores corresponde ao documento (por exemplo: carta, comunicado, ata de reunião, ordem de serviço, dentre outros) que registre minimamente o objetivo da atividade de auditoria e as responsabilidades e os compromissos da equipe de auditoria e do auditado em cada trabalho de auditoria.
- São exemplos de informações que podem representar responsabilidades e compromissos da unidade de auditoria:
  - Comunicação dos objetivos e etapas do trabalho.
  - Forma de comunicação entre equipe de auditoria e a unidade auditada ao longo do trabalho de auditoria.
  - Forma de apresentação dos resultados da auditoria (p. ex. matriz de riscos, relatórios preliminares, finais etc.).
  - Forma de comunicação e/ou discussão dos achados/evidências com a unidade auditada.

- Forma de comunicação e/ou discussão das recomendações com a unidade auditada.
  - Forma de avaliação de contestações aos resultados do trabalho de auditoria apresentados pela unidade auditada.
  - Forma de aprovação dos planos de ação elaborados para atendimento das recomendações emitidas.
  - Forma de execução do follow-up das recomendações emitidas.
  - Destinatários dos resultados da auditoria.
  - Critérios de auditoria de que trata atividade essencial 3.4.
- São exemplos de informações que podem representar responsabilidades e compromissos da unidade auditada:
    - Disponibilização de acesso a pessoas, dados, documentos e bens necessários para a execução dos trabalhos de auditoria.
    - Participação nas reuniões convocadas pela unidade de auditoria.
    - Responsabilidade de designar/indicar representantes para interlocução com a equipe de auditoria.
    - Responsabilidade sobre os riscos comunicados pela equipe de auditoria.
    - Responsabilidade de elaborar plano de ação para atender às recomendações emitidas pela unidade de auditoria.
    - Responsabilidade de implementar as recomendações emitidas pela unidade de auditoria.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
- Manuais, modelos de documentos e orientações documentadas de auditoria. - Treinamento em auditoria interna. - Fluxograma do processo de auditoria interna	- Ordem de serviço de auditoria. - Ofício de comunicação do início da atividade de auditoria. - Apresentação realizada ao gestor da unidade auditada, para o início da atividade. - Ata de reunião de início da atividade.

**Atividade Essencial 3.2 - Entender o objeto da auditoria, o ambiente em que está inserido, os objetivos do negócio, etc.**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos sobre esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Manuais, modelos de documentos e orientações documentadas de auditoria.</li><li>- Treinamento em auditoria interna.</li><li>- Fluxograma do processo de auditoria interna.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Papéis de trabalho da fase de análise preliminar.</li><li>- Papéis de trabalho que contenham o entendimento do objeto da auditoria.</li></ul>

### Atividade Essencial 3.3 - Identificar e avaliar os riscos específicos da auditoria.

Entendimento(s):

- Os riscos citados nesta atividade essencial referem-se aos riscos que podem impactar a eficiência, eficácia e economicidade de operações, de atividades ou de programa objeto da auditoria de desempenho.
- Os riscos específicos da auditoria são constituídos por: risco inerente, risco de controle e risco de detecção, sendo:
  - risco inerente: são os riscos que podem impactar na conformidade ou no alcance dos objetivos do objeto da auditoria, independente de quaisquer ações de controle por parte da gestão;
  - risco de controle: é o risco de que os controles internos do objeto auditado não sejam suficientes para mitigar os riscos inerentes, sendo resultado da prévia identificação e avaliação dos controles existentes;
  - risco residual: é a parte do risco inerente que permanece após a implementação das ações de controle por parte da gestão;
  - risco de detecção: é o risco de que os procedimentos de auditoria não sejam suficientes para evitar a emissão de uma opinião inadequada.
- A consideração do risco de detecção pode ser feita pela priorização dos riscos inerentes de maior magnitude, pela aplicação de testes adequados ao risco de controle (testes de controle ou substantivos), procedimentos de amostragem, seleção da equipe de auditores com base em competências, dentre outros.
- Embora todos os riscos acima devam ser considerados, para fins de validação do IA-CM espera-se que as matrizes de riscos contenham ao menos os riscos inerentes, de controle e residuais.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuais e orientações documentadas de auditoria.</li> <li>- Modelos de papéis de trabalho de planejamento da auditoria padronizados.</li> <li>- Treinamento em auditoria interna.</li> <li>- Metodologia de planejamento das auditorias individuais com base em riscos.</li> <li>- Fluxograma do processo de auditoria interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matriz de Risco e Controle.</li> <li>- Papéis de trabalho de planejamento da auditoria.</li> <li>- Procedimentos de auditoria adequados à estrutura de riscos e controles identificada.</li> </ul>

#### Atividade Essencial 3.4 - Determinar os objetivos, escopo, critérios e abordagem da auditoria.

Entendimento(s):

- Conforme as Normas Globais, os objetivos do trabalho devem articular o propósito do trabalho e descrever as metas específicas a serem atingidas. O escopo deve estabelecer o foco e os limites do trabalho, especificando as atividades, locais, processos, sistemas, componentes, período a ser coberto pelo trabalho e outros elementos a serem revisados, além de ser suficiente para atingir os objetivos do trabalho.
- As Normas Globais prescrevem que quando a amostragem for usada, o programa de trabalho deve incluir a metodologia de amostragem, a população, o tamanho da amostra e se os resultados podem ser projetados para a população.
- Recomenda-se que os critérios para avaliação de desempenho sejam validados junto a unidade auditada.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuais, modelos de documentos e orientações documentadas de auditoria.</li> <li>- Treinamento em auditoria interna.</li> <li>- Metodologia de planejamento das auditorias individuais com base em riscos.</li> <li>- Fluxograma do processo de auditoria interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matriz de riscos e controles com indicação dos riscos priorizados (escopo), tipo de testes a serem desenvolvidos (natureza) e objetivos específicos da avaliação.</li> <li>- Matriz de planejamento ou programa de trabalho, com a indicação do objeto da auditoria, questões (ou objetivos específicos) de auditoria e método de amostragem.</li> <li>- Ata de reunião para validação dos critérios junto a gestão da unidade auditada.</li> </ul>

### Atividade Essencial 3.5 - Desenvolver o plano detalhado de auditoria.

Entendimento(s):

- O plano detalhado de auditoria é o papel de trabalho que demonstra a conclusão da etapa de planejamento, com a indicação, pelo menos, das seguintes informações: questões (ou objetivos específicos) de auditoria, testes ou procedimentos a serem aplicados, critérios de avaliação, técnicas de auditoria para coleta e avaliação.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Manuais, modelos de documentos e orientações documentadas de auditoria.</li><li>- Treinamento em auditoria interna.</li><li>- Metodologia de planejamento das auditorias individuais com base em riscos.</li><li>- Fluxograma do processo de auditoria interna.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Matriz de planejamento, programa de trabalho ou documento similar com a indicação do objeto da auditoria, questões (ou objetivos específicos) de auditoria, testes/procedimentos a serem aplicados, critérios de avaliação e técnicas de auditoria para coleta e avaliação.</li></ul>

### Atividade Essencial 4 - Executar a auditoria:

#### Atividade Essencial 4.1 - Aplicar os testes específicos de auditoria ou as metodologias que sejam relevantes para alcançar os objetivos de auditoria.

Entendimento(s):

- Os papéis de trabalho que documentam a aplicação dos procedimentos de auditoria são as principais evidências da institucionalização desta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Manuais, modelos de documentos e orientações documentadas de auditoria.</li><li>- Treinamento em auditoria interna.</li><li>- Fluxograma do processo de auditoria interna.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Matriz de planejamento.</li><li>- Papéis de trabalho de execução dos testes de auditoria.</li><li>- Matriz de achados.</li><li>- Registros dos auditores que executaram as avaliações e a supervisão da aplicação dos procedimentos de auditoria.</li></ul>

#### Atividade Essencial 4.2 - Chegar a conclusões específicas e elaborar recomendações.

Entendimento(s):

- Conforme as Normas Globais de Auditoria:
  - Ao desenvolver recomendações, os auditores internos devem discutir as recomendações com a gestão da atividade em análise.
  - Os auditores internos devem avaliar e discutir com a gestão a viabilidade e razoabilidade das recomendações e/ou plano de ação. A avaliação deve incluir a relação custo-benefício e determinar se as recomendações e/ou plano de ação abordam o risco satisfatoriamente de acordo com a tolerância ao risco da organização. Embora os auditores devam colaborar, é responsabilidade da gestão implantar ações para lidarem com as descobertas.
- A Câmara Técnica considera como boa prática que as recomendações sejam desenvolvidas para solucionar as causas que ocasionaram situações de desempenho insatisfatório ou que possam levar a ocorrência de riscos aos objetivos da unidade ou do objeto auditado.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
- Manuais, modelos de documentos e orientações documentadas de auditoria. - Treinamento em auditoria interna. - Fluxograma do processo de auditoria interna.	- Matriz de Achados. - Ata de reunião de busca conjunta de soluções. - Relatório de auditoria constando as conclusões da atividade e as recomendações emitidas. - Nota de auditoria com emissão de recomendações

#### Atividade Essencial 4.3 - Prover avaliação geral e/ou conclusões sobre os resultados do trabalho de auditoria.

Entendimento(s):

- A avaliação ou conclusões de que trata esta atividade essencial se referem ao atendimento aos objetivos específicos (questões) da auditoria.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
- Manuais, modelos de documentos e orientações documentadas de auditoria. - Treinamento em auditoria interna. - Fluxograma do processo de auditoria interna.	- Matriz de Achados. - Ata de reunião de busca conjunta de soluções. - Relatório de auditoria constando as conclusões da atividade e as recomendações emitidas. - Nota de auditoria com emissão de recomendações.

## Atividade Essencial 5 - Comunicar os resultados da auditoria:

### Atividade Essencial 5.1 - Preparar o relatório ou outro mecanismo para comunicar os resultados dos trabalhos de auditoria.

Entendimento(s):

- A Câmara Técnica recomenda como boas práticas:
  - o encaminhamento da versão preliminar dos relatórios ou comunicações de resultados dos trabalhos à unidade auditada, possibilitando aos gestores responsáveis o conhecimento das conclusões da auditoria e a apresentação de informações ou esclarecimentos adicionais que considerem necessários;
  - que os relatórios ou comunicações finais de resultados dos trabalhos tenham como destinatária principal a alta administração da unidade auditada, sem prejuízo do endereçamento de comunicações às demais partes interessadas, como os órgãos de controle externo, a sociedade e o Conselho, quando houver.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
- Manuais, modelos de documentos e orientações documentadas de auditoria. - Treinamento em auditoria interna. - Fluxograma da atividade de auditoria interna.	- Relatórios de auditoria enviados para as instâncias apropriadas. - Reuniões de apresentação dos relatórios ou conclusões da auditoria.

### Atividade Essencial 5.2 - Estabelecer e manter um sistema para monitorar o atendimento dos resultados comunicados à gestão (por exemplo, um processo de follow-up para assegurar que as ações tomadas pelos gestores foram efetivamente implementadas ou se a gestão aceitou o risco de não tomar nenhuma ação).

Entendimento(s):

- É recomendável que o processo de monitoramento do atendimento de recomendações tome como referência documentos, tais como, a Deliberação CCCI nº 01/2023: Diretrizes para o monitoramento das recomendações emitidas pelas Unidades de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal (UAIG) - PORTARIA Nº 3.805, DE 21 DE NOVEMBRO DE 2023, da Controladoria- Geral da União.
- O monitoramento de recomendações emitidas pelo controle externo, embora seja uma atividade passível de ser realizada por uma unidade de auditoria interna, não é evidência suficiente para esta atividade essencial do presente KPA, que requer que as recomendações a serem monitoradas sejam provenientes de um serviço de auditoria de desempenho realizado pela própria unidade de auditoria.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Manuais, modelos de documentos e orientações documentadas.</li><li>- Sistema de monitoramento de recomendações.</li><li>- Treinamento em auditoria interna.</li><li>- Fluxograma do processo de monitoramento das recomendações.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Papéis de trabalho que demonstrem a realização do monitoramento de recomendações e da comunicação dos resultados do monitoramento aos gestores.</li><li>- Recomendações cadastradas no sistema/planilha de monitoramento.</li><li>- Evidências que a auditoria toma medidas cabíveis em caso de não atendimento tempestivo de recomendações.</li></ul>

## 2. KPA 3.2 – SERVIÇOS DE CONSULTORIA

**Objetivo do KPA - Analisar uma situação e/ou fornecer orientação e conselho aos gestores. Os serviços consultivos adicionam valor sem que o auditor interno assuma responsabilidade de gestão. Os serviços consultivos são aqueles direcionados à facilitação em vez de avaliação e incluem treinamento, revisões de desenvolvimento de sistemas, autoavaliação de performance e controles, e aconselhamento.**

Entendimento(s):

- Serviços consultivos, para fins do atendimento dos objetivos deste KPA, são aqueles relacionados com a orientação, facilitação, treinamento e/ou assessoramento prestados pela unidade de auditoria desde que executados com o objetivo de adicionar valor aos processos de governança, gerenciamento de riscos e controle da unidade solicitante, cuja natureza e o escopo dos serviços estão sujeitos a acordo com a unidade auditada.
- Consultorias se desenvolvem, por exemplo, através de:
  - Orientações (emissão de orientação para gestores, por exemplo: orientação sobre o processo de contratação);
  - Facilitações (por exemplo: condução colaborativa de processos de identificação e avaliação de riscos; mediação de reuniões e comitês estratégicos para apoiar a gestão na formulação de respostas a demandas de órgãos de controle externo);
  - Treinamentos (sobre gestão de riscos, controles ou governança);
  - Assessoramento (auxilia a gestão na busca de soluções para agregar valor aos processos de gestão de riscos, controles ou governança).
- Avaliações de casos concretos não devem ser objeto de consultoria.
- Recomenda-se que a unidade de auditoria interna estabeleça critérios objetivos de admissibilidade para a execução de serviços de consultoria, a fim de assegurar sua pertinência, oportunidade e independência.

**Atividade Essencial 2 - Incluir no estatuto/regulamento da auditoria interna a competência de realizar serviços consultivos e especificar seus tipos.**

Entendimento(s):

- O termo “Estatuto/Regulamento” pode ser entendido como o conjunto de normas que orientam a atividade de auditoria interna. Neste sentido, é importante observar que a definição das competências, prerrogativas e autoridade da Auditoria Interna deve ser realizada por lei ou decreto. A previsão para realizar serviços consultivos e especificar seus tipos pode ser estabelecida através de norma editada pelo próprio órgão de controle interno.
- O estatuto/regulamento de auditoria interna deve conter expressamente a previsão da realização de consultoria.
- Os tipos de consultoria não precisam ser necessariamente aqueles exemplificados nas IPPF (orientações, facilitações, treinamentos e assessoria). Outros serviços de consultoria podem ser desenvolvidos.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Lei, decreto ou norma aprovada pela alta administração prevendo entre as atribuições da unidade de auditoria interna a realização de serviços de consultoria.</li><li>- Regulamento de auditoria vigente, com previsão da consultoria como serviço fornecido à organização.</li><li>- Treinamento em consultoria.</li><li>- Manuais, modelos de documentos e orientações documentadas para realizar os serviços de consultoria.</li><li>- Mapeamento do processo de consultoria.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Plano periódico de auditoria com previsão de trabalhos de consultoria.</li><li>- Trabalhos de consultoria realizados.</li></ul>

**Atividade Essencial 3 - Desenvolver políticas e procedimentos apropriados para condução de serviços consultivos.**

Entendimento(s):

- As políticas definem diretrizes, objetivos e estratégias sobre a atividade.
- Os procedimentos visam orientar as formas e mecanismos de planejamento, execução e comunicação da consultoria (quem pode prestar e solicitar o serviço, formas de comunicação, critérios de admissibilidade, etapas de planejamento, execução e comunicação dos resultados da consultoria, modelos de documentos, dentre outros).

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Manuais, modelos de documentos e orientações documentadas para realizar os serviços de consultoria.</li><li>- Treinamento em consultoria.</li><li>- Mapeamento do processo de consultoria.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Registros de trabalhos de consultoria realizados que demonstrem a conformidade com tais políticas e procedimentos</li></ul>

**Atividade Essencial 4 - Assegurar que o chefe da auditoria interna (CAI) retenha a prerrogativa de estabelecer as técnicas de auditoria e o direito de comunicar à alta administração quando a natureza e a materialidade ou os resultados signifiquem riscos significativos à organização.**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos sobre esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Lei, decreto ou norma aprovada pela alta administração prevendo tal prerrogativa.</li><li>- Treinamento em consultoria.</li><li>- Manuais, modelos de documentos e orientações documentadas para realizar os serviços de consultoria.</li><li>- Mapeamento do processo de consultoria.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Termo de compromisso ou similar, estabelecido entre a unidade de auditoria interna e a alta administração da unidade auditada, estabelecendo as prerrogativas do CAI.</li><li>- Registros de trabalhos de consultoria realizados que demonstrem (direta ou indiretamente) tais prerrogativas do CAI.</li><li>- Evidências de adequado reporte nas situações que, por sua natureza e sua materialidade, representem riscos significativos para a organização.</li></ul>

**Atividade Essencial 5 - Implementar práticas para se certificar de que a independência e a objetividade dos auditores internos não sejam comprometidas, e, caso ocorra, certificar-se de que a apropriada divulgação seja feita.**

Entendimento(s):

- Exemplos de práticas relacionadas com esta atividade essencial:
  - Assinatura de termo de compromisso ou similar para prestação de serviços de consultoria, estabelecendo dentre outros escopo, limites e responsabilidades das partes;
  - Capacitação dos auditores para realizar consultorias;
  - Planejamento dos trabalhos;

- Elaboração de termos de compromissos;
- Manual de orientação para realização do serviço consultivo;
- Salvaguardas nas atividades de auditoria de avaliação (equipe que trabalha na avaliação - auditorias de conformidade e de desempenho - de determinado objeto deve ser distinta da equipe que trabalhou anteriormente em consultoria sobre o mesmo objeto. Não há necessidade de que toda a equipe seja diferente, mas pelo menos parte dos membros);
- Definir critérios de admissibilidade para não aceitar trabalhos que comprometam a independência e objetividade dos auditores;
- Duplo grau de reporte;
- Critérios objetivos para nomeação do chefe da auditoria;
- Apoio da alta administração.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuais, modelos de documentos e orientações documentadas, incluindo salvaguardas à objetividade e à independência dos auditores internos que realizam serviços de consultoria.</li> <li>- Treinamento em auditoria interna e consultoria.</li> <li>- Código de Ética, Manual de Conduta, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registros de trabalhos de consultoria realizados que demonstrem a conformidade com as práticas já citadas.</li> <li>- Termo de desimpedimento assinado pela equipe de consultoria.</li> <li>- Arquivo com os papéis de trabalho que demonstrem a aplicação dos procedimentos e que apoiem as conclusões de auditoria.</li> </ul>

**Atividade Essencial 6 - Certificar-se de que auditores internos tenham o devido zelo profissional ao conduzir os serviços consultivos.**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos sobre esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinamento em auditoria interna e consultoria.</li> <li>- Manuais, modelos de documentos e orientações documentadas para realizar os serviços de consultoria.</li> <li>- Código de Ética, Manual de Conduta, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arquivo com os documentos que demonstrem as atividades realizadas nas consultorias, por exemplo: entendimento do objeto da consultoria, relatório de consultoria, pesquisa de satisfação dos trabalhos de consultoria realizados.</li> <li>- Supervisão dos trabalhos documentada.</li> </ul>

**Atividade Essencial 7 - Para cada serviço consultivo:**

**Atividade Essencial 7.1 - Determinar a metodologia e o tipo de serviço consultivo; por exemplo: será combinado com trabalhos de avaliação ou será executado separadamente.**

Entendimento(s):

- Consultorias podem ser realizadas em conjunto com trabalhos de avaliação. Nestes casos, as consultorias devem ocorrer preferencialmente após o trabalho de avaliação.
- É recomendável não realizar trabalho de avaliação logo após realização de consultoria sobre o mesmo objeto, para que não se perca o princípio da confiança entre as partes que está relacionado ao processo de consultoria. Os trabalhos de avaliação realizados logo após a consultoria são justificáveis nos casos de fraudes ou de irregularidades relevantes.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Manuais, modelos de documentos e orientações documentadas para realizar os serviços de consultoria.</li><li>- Treinamento em consultoria.</li><li>- Mapeamento do processo de consultoria.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Documentação de planejamento da consultoria, contendo informações sobre a metodologia, estratégia e tipo de serviço a ser realizado.</li><li>- Termo de entendimento ou documento padronizado de pactuação dos serviços de consultoria com o gestor.</li></ul>

**Atividade Essencial 7.2 - Informar os gestores e obter acordo sobre os princípios e a abordagem que a atividade de AI empregará ao executar e ao relatar sobre o serviço consultivo.**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos sobre esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Manuais, modelos de documentos e orientações documentadas para realizar os serviços de consultoria.</li><li>- Treinamento em consultoria.</li><li>- Mapeamento do processo de consultoria.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Termo de entendimento ou documento padronizado de pactuação dos serviços de consultoria com o gestor.</li></ul>

**Atividade Essencial 7.3 - Obter garantia de que a gestão/administração será responsável pelas decisões e/ou ações tomadas como resultado das recomendações decorrentes dos serviços de consultoria.**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos sobre esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
- Manuais, modelos de documentos e orientações documentadas para realizar os serviços de consultoria. - Treinamento em consultoria. - Mapeamento do processo de consultoria.	- Termo de entendimento ou documento padronizado de pactuação dos serviços de consultoria com o gestor, que inclua as responsabilidades das partes, enfatizando a responsabilidade da gestão pelas decisões e/ou ações tomadas como resultado das recomendações decorrentes dos serviços de consultoria.

**Atividade Essencial 7.4 - Executar o serviço consultivo.**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos sobre esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
- Manuais, modelos de documentos e orientações documentadas para realizar os serviços de consultoria. - Treinamento em consultoria. - Mapeamento do processo de consultoria.	- Registros de trabalhos de consultoria realizados. - Plano de ação/plano de providências. - Produtos da consultoria. - Arquivo com os papéis de trabalho que demonstrem a aplicação dos procedimentos e que apoiem as conclusões/produtos de consultoria. - Supervisão dos trabalhos documentada.

**Atividade Essencial 7.5. - Comunicar os resultados do serviço consultivo.**

Entendimento(s):

- Em regra, um processo de consultoria promove a entrega de resultados/produtos preliminares, fornecidos à gestão ao longo da execução do

trabalho, cabendo ao relatório de consultoria, quando cabível, tão somente consolidar os resultados/produtos entregues.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Manuais, modelos de documentos e orientações documentadas para realizar os serviços de consultoria.</li><li>- Treinamento em consultoria.</li><li>- Mapeamento do processo de consultoria.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reportes escritos; produto publicado; ofício de encaminhamento de produto, etc.</li></ul>

### 3. KPA 3.3 – COORDENAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO

**Objetivo do KPA - Coordenar o desenvolvimento do plano periódico de auditoria e dos serviços para os níveis de recursos humanos autorizados para a atividade de AI. Devido ao fato de que os recursos costumam ser restritos, a atividade de AI precisa usar métodos apropriados para definir prioridades em projetos e em serviços planejados, a fim de limitar seus compromissos a uma quantidade e a um tipo de projetos e de serviços “factíveis”.**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos sobre o objetivo deste KPA.

**Atividade Essencial 2 - Estimar a quantidade e o escopo dos serviços de auditoria e outros que seriam exigidos para completar o plano de trabalho proposto da atividade de AI.**

Entendimento(s):

- A estimativa deve estar relacionada com a elaboração do plano de trabalho proposto da atividade de auditoria com base em riscos (KPA 3.6).
- Nesta atividade essencial, a quantidade e escopo para definição do plano de trabalho proposto da atividade de AI devem ser estimados de forma que a atividade de auditoria busque uma cobertura adequada e eficaz dos riscos da organização, independentemente das limitações de recursos existentes, que serão avaliadas em momento posterior para fins de priorização dos trabalhos e comunicação de seu impacto para alta administração/conselho.
- Outros serviços incluem, por exemplo, capacitações; atividades do programa de qualidade; outras atividades que consomem a mão de obra de auditoria; etc.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
- Manuais e orientações documentadas que tratem da elaboração do planejamento, incluindo elaboração de estimativas de quantidade e de escopo dos serviços que devem ser realizados pela unidade de auditoria interna.	- Plano periódico de auditoria que apresente estimativa da quantidade e do escopo dos serviços de auditoria e de outros serviços que seriam exigidos para sua execução.  - Universo de auditoria documentado.  - Levantamentos e estudos utilizados para a realização das estimativas, considerando o universo de auditoria documentado.

**Atividade Essencial 3 - Comparar os recursos requeridos com a quantidade/escopo do trabalho que poderia ser produzido pelo quadro de pessoal existente (com base no número e na especialização dos auditores internos disponíveis).**

Entendimento(s):

- Atividade essencial requer que se verifique se há força de trabalho suficiente e com competências adequadas em comparação com a quantidade de escopo de trabalho planejado, bem como verifique a possibilidade de contratar pessoas e/ou terceirizar/compartilhar os trabalhos de auditoria, antes da elaboração do plano periódico de auditoria.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
- Políticas organizacionais relacionadas às atividades de planejamento e de recursos humanos.  - Normas/orientações documentadas de auditoria.  - Diretrizes ou registros do processo de mapeamento de competências do quadro de pessoal da unidade de auditoria interna.	- Estudo diagnóstico da força de trabalho existente e das necessidades de pessoal da unidade de auditoria interna.  - Documentação de suporte do processo de planejamento e de mapeamento de competências da unidade de auditoria.  - Documento ou registros da avaliação de viabilidade dos serviços propostos / necessários em relação à quantidade e à especialização do quadro de pessoal existente.  - Plano periódico de auditoria ou outro documento que registre a comparação proposta nesta atividade essencial.

**Atividade Essencial - 4. Usar “filtros” de priorização para conectar os projetos periódicos do plano de trabalho das atividades da auditoria, os compromissos e as atribuições com o máximo da capacidade da equipe da auditoria interna (tanto para o número quanto para a especialização de pessoal).**

Entendimento(s):

- Atividade essencial determina que a seleção dos trabalhos de auditoria a serem executados deve considerar critérios de priorização.
- O Livro do IA-CM, em sua página 73, exemplifica possíveis filtros: auditorias obrigatórias; prioridades da gestão; trabalhos sobre os riscos mais críticos.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Normas/orientações documentadas de auditoria sobre o planejamento de auditorias.</li><li>- Critérios de priorização estabelecidos e divulgados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Plano periódico de auditoria ou outro documento que apresente os projetos, compromissos e atribuições em ordem de prioridade, em face dos recursos disponíveis.</li><li>- Conformidade do processo de priorização com as diretrizes estabelecidas.</li></ul>

**Atividade Essencial 5 - Considerar outras estratégias de recursos (por exemplo, recrutamento, compartilhamento, terceirização, etc.) quando necessário, quando a capacidade de auditoria interna não é suficiente na atividade de AI.**

Entendimento(s):

- Atividade essencial prevê a verificação da possibilidade de terceirizar/compartilhar os trabalhos de auditoria, bem como a identificação de especialistas que podem vir a apoiar os referidos trabalhos.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Normas/orientações documentadas de auditoria sobre o planejamento de auditorias.</li><li>- Políticas organizacionais relacionadas às atividades de planejamento e de recursos humanos, incluindo mecanismos de obtenção de recursos humanos adicionais, a exemplo de recrutamento, de compartilhamento, de terceirização, etc.</li><li>- Política organizacional de coordenação da força de trabalho e de articulação interinstitucional.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Plano periódico de auditoria.</li><li>- Plano de ação e/ou contratação para obtenção de recursos não disponíveis na unidade de auditoria interna ou para seu desenvolvimento interno.</li><li>- Plano de articulação interinstitucional para complementação de ações entre prestadores de serviços de auditoria.</li><li>- Orçamento aprovado pela organização para prover a auditoria interna com os recursos necessários a serem contratados externamente.</li><li>- Plano de desenvolvimento individual.</li><li>- Mapeamento de competências.</li></ul>

## 4. KPA 3.4 - PROFISSIONAIS QUALIFICADOS

**Objetivo do KPA - Prover a atividade de AI com pessoal profissionalmente qualificado e reter os indivíduos que tenham demonstrado um nível mínimo de competência.**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos sobre o objetivo deste KPA.

**Atividade Essencial 2 - Criar um quadro de competências (progressão na carreira e responsabilidades dos cargos desde o nível de entrada até o nível mais alto) para apoiar o crescimento e o desenvolvimento profissional, levando-se em consideração o ambiente da organização e o conhecimento/habilidades específicos (técnicos e comportamentais) exigidos.**

Entendimento(s):

- O propósito da atividade essencial é a existência de plano de carreira, com níveis claramente diferenciados (como por exemplo auditor júnior, pleno e sênior), com diferentes níveis de competência exigidos, bem como critérios estabelecidos para avaliação para progressão e promoção funcional, assim como avaliação de desempenho. Caso a estrutura de carreira da unidade de auditoria interna não contemple esse nível de organização, deve-se estabelecer na unidade, como alternativa, uma estrutura de competências técnicas e comportamentais requeridas, que sejam consideradas nos processos de avaliação e progressão funcional. Exemplos: plano de carreira com requisitos de progressão e promoção que considerem à avaliação de competências e outros requisitos como, cursos de pós-graduação/horas de capacitações/tempo de serviço/certificação e avaliação de desempenho.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Política organizacional, normativos ou outros documentos ou práticas que tratam da carreira de auditor interno e da sua progressão.</li><li>- Mapeamento de competências.</li><li>- Trilhas de aprendizagem.</li><li>- Plano de carreira.</li><li>- Descrição de cargos e salários.</li><li>- Política de gestão do conhecimento.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Extrato de distribuição dos auditores nos níveis existentes.</li><li>- Histórico de processos de progressão funcional considerando como um dos critérios a avaliação de competências.</li><li>- Avaliações periódicas das competências dos auditores.</li></ul>

**Atividade Essencial 3 - Estabelecer critérios explícitos, objetivos (expectativas) para avaliar o desempenho da equipe em cada nível do quadro de competências.**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos sobre esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política organizacional, normativos ou outros documentos ou práticas que tratam da carreira de auditor interno e da sua progressão.</li> <li>- Requisitos e critérios estabelecidos para progressão funcional.</li> <li>- Plano de carreira.</li> <li>- Descrição de cargos e de salários.</li> <li>- Política de gestão do conhecimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentação dos processos de avaliação funcional considerando como um dos critérios a avaliação de competências.</li> </ul>

**Atividade Essencial - 4. Comparar rotineiramente/periodicamente o desempenho de cada membro da equipe com as expectativas de sua posição atual e discutir com os membros da equipe.**

Entendimento(s):

- Esta atividade essencial determina que cada membro da equipe, individualmente, deve ter seu desempenho avaliado e receber feedbacks.
- A discussão com os membros da equipe pode ser substituída pela ciência do servidor acerca da avaliação efetuada pela chefia.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política organizacional, normativos ou orientações que tratam da carreira de auditor interno (ou aplicáveis aos auditores internos), da sua progressão e da avaliação de desempenho.</li> <li>- Sistemática de avaliação de desempenho dos auditores estabelecida que considere como um dos critérios a avaliação de competências.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentação dos processos de avaliação funcional considerando como um dos critérios a avaliação de competências.</li> <li>- Registro da ciência do servidor acerca da avaliação efetuada pela chefia.</li> </ul>

**Atividade Essencial 5 - Criar um "plano de formação/treinamento e de desenvolvimento" para cada indivíduo para orientar a melhoria e o progresso através do quadro de competências.**

Entendimento(s):

- A implantação dessa atividade está relacionada à gestão de competências e à avaliação da aderência dos auditores às competências necessárias de seu setor.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Política organizacional, normativos ou orientações que tratam do desenvolvimento e da capacitação dos auditores internos, prevendo elaboração de um plano de treinamento e de desenvolvimento individual.</li><li>- Processo de planejamento operacional da unidade de auditoria interna prevendo alocação de ações de treinamento e de desenvolvimento profissional individual.</li><li>- Política organizacional, normativos ou orientações que prevejam mecanismos de fomento ao desenvolvimento profissional contínuo, a exemplo de licença para capacitação, programas de reembolso para certificações ou cursos, ofertas de treinamentos, valorização na carreira, etc.</li><li>- Dias/horas de treinamento exigidos por regulamento.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Planos de desenvolvimento individual periódicos elaborados/firmados para cada auditor interno.</li><li>- Mecanismos de aferição periódica das capacitações realizadas em confronto com a previsão realizada.</li><li>- Registros de execução de ações de fomento ao desenvolvimento profissional contínuo.</li></ul>

**Atividade Essencial 6 - Estabelecer programas para assegurar que os auditores obtenham certificações profissionais adequadas (incluindo CIA, CGAP, CCSA, CRMA, QIAL, CFE, CISA, CPA, CA, etc), bem como certificações específicas do setor, se relevantes.**

Entendimento(s):

- Atividade essencial exige a existência de programa de certificação/capacitação e incentivos (financeiros; progressão para alcançar cargos; lotação em áreas específicas) para assegurar a obtenção de capacitação.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Política organizacional, normativos ou orientações que estabeleçam formas de incentivo à obtenção de certificações profissionais relevantes para a atividade de auditoria interna.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Registros de certificações e/ou de outras designações profissionais relevantes obtidas pelos auditores internos ou demonstração de auditores internos em processo de certificação.</li></ul>

**Atividade Essencial 7 - Dar incentivos (ou incrementos salariais) para um desempenho satisfatório e/ou excelente dentro de cada nível.**

Entendimento(s):

- Atividade essencial trata de incentivos financeiros aos auditores que obtêm desempenho satisfatório. Exemplos: progressões na carreira; bonificações de desempenho.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
- Política organizacional, normativos, orientações ou práticas que estabeleçam mecanismos de reconhecimento, recompensa, incentivos e/ou promoções na carreira com base em avaliações de desempenho individual ou por trabalhos de excelência realizados.	- Documentação do processo de avaliação de desempenho e de concessão de incentivos vinculados ao bom desempenho na avaliação. - Documentação comprobatória da execução de outros programas de incentivo, tais como recompensas financeiras vinculadas ao alcance de metas, trabalhos de destaque, qualidade, etc. - Mobilidade na carreira para os profissionais que comprovadamente demonstram desejado desenvolvimento profissional.

**Atividade Essencial 8 - Incentivar a participação em associações profissionais relevantes.**

Entendimento(s):

- Atividade essencial dispõe sobre a divulgação de associações profissionais para os auditores ou outros incentivos que estimulem a participação dos auditores nas associações.
- Para fins desta atividade essencial, dentre as associações profissionais relevantes podem também ser consideradas o Conaci e o IIA.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
Política, normativos, orientações ou práticas que estabeleçam mecanismos de incentivo à participação em associações profissionais relevantes.	Documentação da execução de programas de fomento aos auditores internos para que esses participem de associações profissionais relevantes (incentivos financeiros, participação em congressos, utilização como critério de promoção, auditores membros de associações profissionais, palestras/eventos de associações profissionais para a equipe de auditoria, etc).

**Atividade Essencial 9 - Determinar a combinação de habilidades e de níveis de pessoal necessários e avaliar se eles podem ser desenvolvidos internamente ou se devem ser obtidos por meio de colaboração ou terceirização.**

Entendimento(s):

- O desenvolvimento interno de habilidades requer a formação e conhecimento da equipe de auditoria: desenvolvimento profissional e capacitação do auditor.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas organizacionais da unidade de auditoria interna relacionadas às atividades de planejamento e de recursos humanos.</li> <li>- Normas/orientações documentadas de auditoria.</li> <li>- Diretrizes ou práticas de mapeamento de competências do quadro de pessoal da unidade de auditoria interna.</li> <li>- Políticas organizacionais da unidade de auditoria interna de apoio e cooperação com diferentes entidades prestadoras de serviços de avaliação e consultoria para a organização.</li> <li>- Políticas de contratação de apoio técnico terceirizado.</li> <li>- Plano de desenvolvimento de competências, de capacitação ou de treinamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registros do processo de planejamento e de mapeamento de competências disponíveis e necessárias para compor o plano de trabalho.</li> <li>- Registros de avaliação de viabilidade dos serviços propostos/necessários em relação à quantidade e à especialização do quadro de pessoal existente.</li> <li>- Plano operacional periódico da unidade de auditoria interna.</li> <li>- Plano geral e individual de treinamento e de desenvolvimento profissional de excelência (baseados nas necessidades pessoais e de projeto).</li> <li>- Documento de planejamento operacional da unidade de auditoria interna que indique os recursos necessários para cada trabalho (competências e quantidade).</li> <li>- Pessoas experientes e qualificadas em todas as posições, considerado o contexto e as atribuições da unidade de auditoria.</li> <li>- Apoio da alta gestão para fornecer recursos e ações necessárias para recrutar, desenvolver e reter a equipe profissionalmente qualificada.</li> </ul>

## 5. KPA 3.5 - CRIAÇÃO DE EQUIPE E COMPETÊNCIA

**Objetivo do KPA - Desenvolver a capacidade dos membros da equipe para trabalhar eficazmente em um ambiente de equipe, começando com foco na equipe de projeto individual. Considerando que muitas auditorias no setor público cobrem âmbitos que requerem esforço conjunto de uma equipe de auditores para realizá-las, e porque as habilidades necessárias para realizar uma auditoria não são necessariamente as mesmas para trabalhar efetivamente em um ambiente de grupo, competências adicionais de equipe são requeridas.**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos sobre o objetivo deste KPA.

**Atividade Essencial 2 - Introduzir mecanismos de comunicação e de coordenação para apoiar o desenvolvimento da equipe (por exemplo, reuniões periódicas de equipe, recursos de dados compartilhados, designação das atribuições do projeto e cronogramas).**

Entendimento(s):

- Os mecanismos de comunicação e coordenação se desenvolvem iniciando com a equipe de trabalho individual e abarcando a atividade de auditoria como um todo. Esta atividade essencial pode ser desenvolvida, por exemplo, através da supervisão dos trabalhos, de reuniões para compartilhamento de resultado de trabalhos realizados; banco de lições aprendidas discutidas entre os auditores; reuniões com equipes de trabalho; compartilhamento de recursos de dados.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Política organizacional da unidade de auditoria.</li><li>- Normas/orientações documentadas de auditoria.</li><li>- Orientações relativas aos papéis e atribuições dos membros das equipes de auditoria.</li><li>- Sistemas de apoio à auditoria.</li><li>- Canais e mecanismos de comunicação.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Definição formal dos responsáveis pela coordenação e pela supervisão de cada trabalho.</li><li>- Registros de atuação dos responsáveis pela coordenação e pela supervisão dos trabalhos.</li><li>- Atas ou registros de reuniões entre a equipe e os responsáveis pela supervisão.</li><li>- Registros de uso do sistema de suporte às auditorias.</li><li>- Registros de uso de ferramentas / sistemas de informação utilizados para compartilhamento de informações.</li></ul>

**Atividade Essencial 3 - Desenvolver critérios para comportamentos e práticas de trabalho em equipe eficazes e incorporar os critérios no quadro de competências do pessoal.**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos sobre esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política organizacional da unidade de auditoria.</li> <li>- Normas/orientações documentadas de auditoria.</li> <li>- Mapeamento de competências, incluindo as relacionadas ao trabalho em equipe.</li> <li>- Código de conduta ética.</li> <li>- Treinamentos relacionados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quadro de competências, incluindo as relacionadas ao trabalho em equipe.</li> <li>- Avaliações periódicas de desempenho.</li> <li>- Avaliação de desempenho das equipes a cada trabalho.</li> <li>- Avaliação de terceiros (gestores, colaboradores, etc.).</li> <li>- Documentação dos processos de progressão funcional e de seleção interna.</li> </ul>

**Atividade Essencial - 4. Proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional sobre temas como trabalho em equipe e liderança de equipe, comunicação eficaz e construção de relacionamento.**

Entendimento(s):

- Esta atividade essencial tem como foco o desenvolvimento do trabalho em equipe, que pode ser desenvolvido, por exemplo, através de treinamentos nas áreas específicas como comunicação, liderança e trabalho em equipe.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planejamento periódico da unidade de auditoria contemplando a realização de ações de treinamento e de desenvolvimento profissional.</li> <li>- Quadro de competências.</li> <li>- Plano anual de capacitação/desenvolvimento.</li> <li>- Plano de desenvolvimento individual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registros de ações de capacitação realizadas sobre o tema.</li> <li>- Relação de auditores treinados.</li> <li>- Plano de desenvolvimento individual.</li> </ul>

**Atividade Essencial 5 - Identificar e atribuir papéis (funções) de liderança da equipe para indivíduos selecionados, com funções explícitas, responsabilidades e autoridade.**

Entendimento(s):

- São exemplos de papéis (funções) de liderança: funções de equipe/coordenador e supervisor definidas; funções hierárquicas (chefias; gerências).

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Normativos, orientações ou quadro de cargos e funções gerenciais, contemplando deveres, responsabilidades e autoridade para o adequado gerenciamento da unidade de auditoria.</li><li>- Normativos contemplando explicitamente deveres, responsabilidades e autoridade para a adequada condução dos trabalhos de auditoria.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Registros de designação formal de funções de coordenação e de supervisão para cada trabalho de auditoria.</li><li>- Registros que demonstrem que trabalhos individuais de auditoria foram coordenados e supervisionados.</li></ul>

**Atividade Essencial 6 - Implementar recompensas baseadas em equipe para realizações de sucesso, a fim de reforçar os comportamentos desejados da equipe.**

Entendimento(s):

- O foco desta atividade essencial é a recompensa ao trabalho em equipe. Estas recompensas podem ser implementadas, por exemplo, através de: premiação de excelência de equipes ou unidades que tiveram maior qualidade; premiação de equipe que apresentou trabalhos com melhores benefícios; premiação de trabalhos que atenderam critérios de qualidade, etc.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Política, normativo, orientações ou prática institucional que estabeleçam mecanismos de reconhecimento ou recompensas (financeiras ou não) para realizações de sucesso.</li><li>- Programas de reconhecimento de trabalhos de excelência, mediante concessão de premiações, elogios formais, promoções, oportunidades de capacitação, etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Premiações.</li><li>- Promoções na carreira.</li><li>- Programa de recompensa, reconhecimento ou de incentivo implementados.</li></ul>

**Atividade Essencial 7 - Desenvolver os membros da equipe para assumir papéis de mudança de acordo com as mudanças na organização.**

Entendimento(s):

- São exemplos de papéis (funções) de mudança: serviços de consultoria; gestão de riscos; governança; inovação; trabalho remoto; ferramentas tecnológicas.

- O desenvolvimento previsto nesta atividade essencial pode ser realizado, por exemplo, através de treinamento/capacitação.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
- Política organizacional, normativos, ou práticas que tratam sobre gestão de mudança organizacional, capacitação e treinamento, preparação ou formação de novos líderes, etc.	- Documentação dos processos de capacitação ou de formação continuada que tratem do desenvolvimento dos membros da equipe para assumir papéis de mudança à medida que a organização muda. - Quadro de competências. - Programa de Mentoria.

## 6. KPA 3.6 - PLANO DE AUDITORIA BASEADO EM RISCOS

**Objetivo do KPA - Avaliar os riscos sistematicamente e focar as prioridades do plano periódico de auditoria e de serviços da atividade de AI nas exposições de risco de toda a organização.**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos sobre o objetivo deste KPA.

**Atividade Essencial 2 - Consultar a alta administração e o conselho para entender sua percepção dos riscos do ambiente e da organização.**

Entendimento(s):

- Esta atividade essencial pode ser desenvolvida através da obtenção de informações acerca dos principais desafios ou riscos do ambiente e da organização junto à alta administração, ao conselho (quando existente) ou àqueles que tenham competência para exprimir as necessidades da administração.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
- Manuais, normas ou orientações documentadas estabelecendo a realização de consultas à alta administração/conselho como parte do processo de planejamento periódico da unidade de auditoria. - Treinamentos/capacitações sobre o tema.	- Atas de reunião ou comunicações demonstrando a realização de consultas à alta administração/conselho sobre os principais riscos da organização. - Registros que demonstrem como a percepção de riscos pela alta administração/conselho foram considerados na elaboração dos planos periódicos de auditoria.

**Atividade Essencial 3 - Considerar a estrutura de gerenciamento de risco da organização, se estabelecida.**

Entendimento(s):

- As informações sobre gerenciamento de riscos da organização devem ser utilizadas no planejamento anual das auditorias, desde que a maturidade do gerenciamento de riscos seja considerada adequada.
- Caso não exista uma estrutura de gerenciamento de riscos na organização ou essa estrutura não seja considerada madura, a avaliação dos riscos, para fins do planejamento anual, será conduzida com informações obtidas ou identificadas pela auditoria.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<p>- Manuais, normas ou orientações documentadas estabelecendo a necessidade de consideração da estrutura de gestão de riscos da organização, quando existente, como parte do processo de planejamento periódico da unidade de auditoria.</p> <p>- Treinamentos/capacitações sobre o tema.</p>	<p>- Documentação de suporte do processo de planejamento, considerando as informações sobre a existência de estrutura de gestão de riscos na organização e avaliação de sua maturidade.</p> <p>- Documentação de suporte do processo de planejamento, considerando as informações obtidas ou identificadas pela auditoria sobre os riscos da organização.</p>

**Atividade Essencial 4 - Entender as metas e os objetivos estratégicos da organização para alinhar adequadamente o plano de auditoria e de serviços a eles.**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos sobre esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<p>- Manuais, normas ou orientações documentadas estabelecendo a necessidade de entendimento e de alinhamento do plano periódico da unidade de auditoria às metas e aos objetivos estratégicos da organização.</p> <p>- Treinamentos/capacitações sobre o tema.</p>	<p>- Plano(s) periódico(s) de auditoria alinhado às metas e aos objetivos estratégicos da organização.</p> <p>- Documentação de suporte do processo de planejamento incluindo registro do entendimento das metas e dos objetivos estratégicos da organização.</p>

## Atividade Essencial 5 - Conduzir uma avaliação periódica de riscos:

Entendimento(s):

- Caso a organização/Poder tenha um processo de gestão de riscos estabelecido e maduro, todas as sub-atividades da atividade essencial 5 do presente KPA deverão ser literalmente aplicadas. Caso contrário, poderá ser utilizada a abordagem de risco por processo ou de fatores de riscos para as atividades essenciais 5.2 a 5.6, incluindo necessariamente fator de risco relacionado à maturidade do ambiente de controle, conforme orientação do Guia Prático Desenvolvendo um Plano de Auditoria Baseado em Risco do The IIA.
- A avaliação periódica completa de riscos não precisa ser necessariamente anual, desde que exista um procedimento de revisão anual para identificar mudanças relevantes que podem impactar os riscos até então avaliados.

### Atividade Essencial 5.1 - Atualizando o universo de auditoria.

Entendimento(s):

- A atualização do universo de auditoria não precisa ser necessariamente anual, desde que exista um procedimento de revisão anual para identificar mudanças que podem impactar o universo da auditoria.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
- Manuais, normas ou orientações documentadas estabelecendo a necessidade de atualização periódica do universo de auditoria. - Treinamentos/capacitações sobre o tema.	- Universo de auditoria documentado. - Registros de atualização periódica do universo de auditoria.

### Atividade Essencial 5.2 - Identificando os objetos de auditoria em que a exposição ao risco é mais elevada.

Entendimento(s):

- São exemplos de categorias de objetos de auditoria: macroprocessos; processos; programas de governo; unidades organizacionais, objetivos estratégicos.
- É fundamental que todos os objetos de auditoria sejam identificados.
- Após a identificação de todos os objetos e para fins do planejamento periódico de auditorias, é possível aplicar, por meio de metodologia estruturada, fatores de riscos ou critérios em camadas para priorizar/filtrar objetos mais relevantes, tais como: materialidade, relevância e criticidade, previamente a uma avaliação mais detalhada dos riscos ou aplicação de demais fatores de riscos.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Manuais, normas ou orientações documentadas estabelecendo a necessidade de identificação dos objetos de auditoria nos quais a exposição ao risco é mais alta.</li><li>- Treinamentos/capacitações sobre o tema.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Avaliações documentadas de riscos da organização.</li><li>- Documentação de suporte do processo de planejamento incluindo informações sobre a avaliação de riscos e as entidades/objetos de auditoria nas quais a exposição ao risco é mais alta.</li></ul>

**Atividade Essencial 5.3 - Determinando a probabilidade de que o risco identificado possa tornar-se uma deficiência significativa ou penetrante, impactando no atingimento dos objetivos da entidade.**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos sobre esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Manuais, normas ou orientações documentadas estabelecendo a necessidade de avaliação de probabilidade e de impacto dos riscos identificados.</li><li>- Treinamentos/capacitações sobre o tema.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Avaliações documentadas de riscos da organização.</li><li>- Documentação de suporte do processo de planejamento incluindo informações sobre a avaliação de riscos.</li></ul>

**Atividade Essencial 5.4 - Identificando as respostas aos riscos postas em prática ou as ações tomadas pela administração para lidar com tais riscos.**

Entendimento(s):

- Esta atividade essencial requer a identificação das principais respostas a riscos adotadas pela organização/Poder, por meio da estrutura de riscos da própria organização ou conduzida pela própria auditoria, em ambos os casos podendo ser realizada após a priorização/filtros abordados na atividade essencial anterior.
- No caso da opção pela abordagem de fatores de riscos, deverá ser incluído fator(es) de risco(s) que reflitam a avaliação de maturidade do ambiente de controle em nível de entidade.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Manuais, normas ou orientações documentadas estabelecendo a necessidade de identificação e de avaliação das respostas aos riscos postas em prática ou das ações tomadas pela administração para lidar com os riscos identificados.</li><li>- Treinamentos/capacitações sobre o tema.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Avaliações documentadas de riscos da organização.</li><li>- Documentação de suporte do processo de planejamento incluindo informações sobre a avaliação de riscos e de controles.</li></ul>

**Atividade Essencial 5.5 - Identificando a necessidade de respostas adicionais ou diferentes aos riscos.**

Entendimento(s):

- A Atividade Essencial 5.5 está relacionada à anterior (5.4), representando um aprofundamento na análise da estrutura de controle. Ao considerar adequadamente os fatores relacionados ao ambiente geral de controle na atividade 5.4, é possível atender também aos requisitos da atividade 5.5.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Manuais, normas ou orientações documentadas estabelecendo o requisito de avaliação da necessidade de identificação de respostas adicionais ou diferentes para os riscos identificados.</li><li>- Treinamentos/capacitações sobre o tema.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Avaliações documentadas de riscos da organização.</li><li>- Documentação de suporte do processo de planejamento incluindo informações sobre a avaliação de riscos e de controles.</li></ul>

**Atividade Essencial 5.6 - Considerando indicadores de fraude.**

Entendimento(s):

- São possíveis indicadores de fraude: histórico de ocorrências de irregularidades, denúncias, autoavaliação de controle que considerem fraudes, indicadores que considerem o ambiente de controle da organização (tais como, existência de auditoria, de programas de integridade, de ouvidoria, de canais de denúncia, etc).

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
- Manuais, normas ou orientações documentadas estabelecendo a necessidade de consideração de indicadores de fraude. - Treinamentos/capacitações sobre o tema.	- Avaliações documentadas de riscos da organização. - Documentação de suporte do processo de planejamento incluindo informações sobre a avaliação de riscos, de controles e sobre indicadores de fraude.

**Atividade Essencial 6 - Incluir como trabalhos a serem realizados, no plano periódico, os objetos de auditoria em que a exposição ao risco para a organização seja alta e/ou em que as respostas aos riscos da gestão não sejam consideradas adequadas.**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos sobre esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
- Manuais, normas ou orientações documentadas estabelecendo a necessidade de inclusão dos trabalhos de auditoria relativos às entidades/objetos de auditoria nos quais a exposição ao risco para a organização é alta e/ou as respostas de risco de gestão não são consideradas apropriadas. - Treinamentos/capacitações sobre o tema.	- Plano(s) periódico(s) de auditoria aprovado(s). - Documentação de suporte do processo de planejamento incluindo informações sobre a estrutura da gestão de riscos da organização e sua devida avaliação / consideração pela unidade de auditoria.

**Atividade Essencial 7 - Obter da alta administração e/ou do Conselho a aprovação do plano.**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos sobre esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
- Manuais, normas ou orientações documentadas estabelecendo a necessidade de obtenção de aprovação do plano de auditoria periódico pela alta administração e/ou pelo Conselho. - Treinamentos/capacitações sobre o tema.	- Plano periódico de auditoria aprovado pela alta administração e/ou pelo Conselho. - Comunicação entre a unidade de auditoria e a gestão versando sobre aprovação do plano periódico de auditoria.

**Atividade Essencial 8 - Revisar e ajustar o plano da AAI, como e quando necessário, em resposta a mudanças nos negócios, nos riscos, nas operações, nos programas, nos sistemas e nos controles da organização.**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos sobre esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
- Manuais, normas ou orientações documentadas estabelecendo a necessidade de atualização do plano de auditoria em resposta a mudanças nos negócios, nos riscos, nas operações, nos programas, nos sistemas e nos controles da organização. - Treinamentos/capacitações sobre o tema.	- Plano(s) periódico(s) de auditoria revisado(s). - Documentação de suporte do processo de planejamento e suas atualizações.

## 7. KPA 3.7 - ESTRUTURA DE GESTÃO DA QUALIDADE

**Objetivo do KPA - Estabelecer e manter processos para, continuamente, monitorar, avaliar e melhorar a eficácia da atividade de AI. Os processos incluem monitoramento interno contínuo do desempenho da atividade de AI, bem como avaliações de qualidade periódicas, internas e externas.**

Entendimento(s):

- O programa de gestão da qualidade deve seguir as diretrizes do Guia Prático "Programa de Avaliação de Qualidade e Melhoria" emitido pelo Instituto dos Auditores Internos (IIA).
- Para atingir o nível 3 do IA-CM, o escopo do programa de gestão da qualidade deve abranger tanto os trabalhos de avaliação quanto os de consultoria.

- Os processos para, continuamente, monitorar, avaliar e melhorar a eficácia da atividade de AI, no âmbito do programa de gestão da qualidade, podem ser realizados através da avaliação da qualidade em todos os trabalhos de auditoria realizados ou através da avaliação da qualidade aplicada em amostra dos trabalhos de auditoria realizados.
- Considerando as disposições do item 3.4 do livro do IA-CM *“The IA-CM and a Quality Assurance and Improvement Program”*, a Câmara Técnica entende que a realização da validação externa do IA-CM, para fins das validações promovidas pelo Conaci, é uma forma de validação externa do programa de gestão da qualidade.

**Atividade Essencial 2 - Desenvolver políticas, práticas e procedimentos, incluindo aqueles alavancados pela tecnologia, que contribuam para a melhoria contínua da atividade de AI.**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos para esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Norma estabelecendo formalmente o Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) na unidade.</li> <li>- Manuais, modelos de documentos ou procedimentos de asseguarção de qualidade dos trabalhos, a exemplo da definição de papéis de revisão, de supervisão e de aprovação dos trabalhos.</li> <li>- Unidade, setor ou pessoal formalmente designados para condução do PGMQ e/ou de ações de melhoria contínua da auditoria interna.</li> <li>- Sistemas ou mecanismos de aferição de indicadores gerenciais de monitoramento do desempenho, de efetividade ou de qualidade da unidade de auditoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PGMQ implantado.</li> <li>- Registros de supervisão dos trabalhos de auditoria realizados.</li> <li>- Ferramentas de inteligência artificial disponibilizadas e utilizadas para verificação de qualidade.</li> <li>- Registros de monitoramento, de reporte e de ações corretivas relacionadas aos resultados aferidos por meio de indicadores gerenciais.</li> <li>- Programas de treinamento, orientações formalizadas ou reuniões de alinhamento realizadas com vistas a promover a cultura de qualidade e de melhoria contínua da auditoria interna.</li> <li>- Evidência de execução das políticas, práticas e procedimentos.</li> </ul>

**Atividade Essencial 3 - Desenvolver e documentar os papéis e as responsabilidades para realização, a revisão e a aprovação dos produtos de trabalho de auditoria interna em cada fase do processo de trabalho da auditoria.**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos para esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas, práticas e procedimentos que tratam sobre os papéis e as responsabilidades para realizar, para revisar e para aprovar os produtos em cada fase do processo de auditoria interna.</li> <li>- Manuais, modelos de documentos e orientações documentadas de auditoria.</li> <li>- Treinamentos e capacitações sobre o tema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento de formalização do trabalho de auditoria que identifique os responsáveis por realizar, por supervisionar e por aprovar os produtos do trabalho.</li> <li>- Documentação de auditoria incluindo a identificação dos responsáveis pelas análises realizadas e pela revisão/aprovação dos produtos.</li> </ul>

**Atividade Essencial 4 - Implementar e manter um programa de garantia e de melhoria de qualidade, que inclua monitoramento interno contínuo, bem como avaliações periódicas da qualidade, internas e externas.**

Entendimento(s):

- Considerando as disposições do item 3.4 do livro do IA-CM *“The IA-CM and a Quality Assurance and Improvement Program”*, a Câmara Técnica entende que a realização da validação externa do IA-CM é uma forma de validação externa do programa de gestão da qualidade.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Norma estabelecendo formalmente o PGMQ na unidade.</li> <li>- Unidade, setor ou pessoal formalmente designados para condução do PGMQ.</li> <li>- Orientações, reuniões de alinhamento ou capacitações que abordem temas relacionados à gestão e à melhoria da qualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentação e resultados do PGMQ, incluindo monitoramento interno contínuo do desempenho da atividade de auditoria interna, bem como avaliações de qualidade periódicas, internas e externas.</li> <li>- Relação de ações de melhoria de procedimentos e capacitações decorrentes da atuação do PGMQ.</li> </ul>

**Atividade Essencial 5 - Desenvolver sistemas e procedimentos para monitorar e relatar o programa de garantia e de melhoria de qualidade.**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos para esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas, práticas e procedimentos que tratam sobre monitoramento e reporte do PGMQ.</li><li>- Papeis e responsabilidades definidos quanto ao monitoramento e ao reporte do PGMQ (tanto no nível de quem reporta e de quem recebe a informação).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Documentação e resultados do PGMQ.</li><li>- Reportes periódicos do PGMQ.</li><li>- Painéis de monitoramento de processos e resultados da atividade de auditoria interna</li></ul>

**Atividade Essencial 6 - Desenvolver sistemas e procedimentos para monitorar e relatar o desempenho e a eficácia da atividade de AI, incluindo:**

Entendimento(s):

- O monitoramento do desempenho e eficácia da atividade de AI não deve limitar-se a avaliação de trabalhos individuais de auditoria/consultoria realizados, mas também deve considerar aspectos de gestão da atividade de auditoria como um todo, como por exemplo, planejamentos, gestão de recursos humanos e financeiros, dentre outros.

**Atividade Essencial 6.1 - Conformidade com a Definição de Auditoria Interna, com o Código de Ética e com as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (Normas).**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos para esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas, práticas e procedimentos que tratam do monitoramento e reporte do desempenho e eficácia da atividade de auditoria, incluindo a conformidade com a definição, normas e código de ética da atividade de auditoria interna.</li><li>- Roteiros ou guias de avaliação estabelecidos pelo PGMQ.</li><li>- Definição de Indicadores de desempenho.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Documentação e resultados do PGMQ.</li><li>- Reportes periódicos do PGMQ.</li><li>- Registros de monitoramento, reporte e ações corretivas relacionadas aos resultados aferidos por meio de indicadores de desempenho.</li></ul>

**Atividade Essencial 6.2 - Adequação ao Regimento Interno da auditoria, aos objetivos, às políticas e aos procedimentos.**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos para esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas, práticas e procedimentos que tratam do monitoramento e do reporte do desempenho e da eficácia da atividade de auditoria, incluindo a adequação ao Regimento Interno, aos objetivos, às políticas e aos procedimentos da auditoria interna.</li><li>- Roteiros ou guias de avaliação estabelecidos pelo PGMQ.</li><li>- Definição de indicadores gerenciais.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Documentação e resultados do PGMQ.</li><li>- Reportes periódicos do PGMQ.</li><li>- Registros de monitoramento, de reporte e de ações corretivas relacionadas aos resultados aferidos por meio de indicadores gerenciais.</li></ul>

**Atividade Essencial 6.3 - Adequação da relação de reporte da atividade de AI.**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos para esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas, práticas e procedimentos que tratam do monitoramento e reporte do desempenho e eficácia da atividade de auditoria, incluindo a adequação da relação de reporte da atividade de auditoria interna.</li><li>- Roteiros ou guias de avaliação estabelecidos pelo PGMQ.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Documentação e resultados do PGMQ.</li><li>- Reportes periódicos do PGMQ.</li><li>- Extratos de questionários e/ou de entrevistas aplicadas.</li></ul>

**Atividade Essencial 6.4 - Contribuição para a governança, para o gerenciamento de riscos e para os processos de controle da organização.**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos para esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas, práticas e procedimentos que tratam do monitoramento e do reporte do desempenho e da eficácia da atividade de auditoria, incluindo sua contribuição para a governança, para o gerenciamento de riscos e para os processos de controle da organização.</li><li>- Roteiros ou guias de avaliação estabelecidos pelo PGMQ.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Documentação e resultados do PGMQ.</li><li>- Reportes periódicos do PGMQ.</li><li>- Feedbacks de gestores.</li><li>- Extratos de questionários e/ou de entrevistas aplicadas.</li></ul>

**Atividade Essencial 6.5 - Conformidade com as leis aplicáveis, com os regulamentos e com as normas governamentais ou industriais.**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos para esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas, práticas e procedimentos que tratam do monitoramento e do reporte do desempenho e da eficácia da atividade de auditoria, incluindo sua conformidade com leis, com regulamentos e com normas governamentais ou setoriais aplicáveis.</li><li>- Roteiros ou guias de avaliação estabelecidos pelo PGMQ.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Documentação e resultados do PGMQ.</li><li>- Reportes periódicos do PGMQ.</li></ul>

**Atividade Essencial 6.6 - Eficácia das atividades de melhoria contínua e adoção de práticas de liderança.**

Entendimento(s):

- O acompanhamento contínuo de auditores mais experientes em trabalhos de supervisão e a autoavaliação periódica da função de auditoria interna proporcionam oportunidades adicionais para os auditores internos receberem feedback e sugestões para aumentarem a eficácia de suas atividades.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas, práticas e procedimentos que tratam do monitoramento e do reporte do desempenho e da eficácia da atividade de auditoria interna, incluindo a eficácia das atividades de melhoria contínua e adoção de práticas de liderança.</li> <li>- Roteiros ou guias de avaliação estabelecidos pelo PGMQ.</li> <li>- Indicadores gerenciais.</li> <li>- Indicadores de desempenho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentação e resultados do PGMQ.</li> <li>- Reportes periódicos do PGMQ.</li> <li>- Registros de aferição dos indicadores gerenciais.</li> </ul>

**Atividade Essencial 6.7 - Se a atividade AI agrega valor e melhora as operações da organização.**

Entendimento(s):

- A eficácia das atividades de auditoria pode ser verificada por meio de feedback das partes interessadas, o que pode ser solicitado imediatamente após o encerramento do trabalho ou periodicamente (por exemplo, semestral ou anual), através de ferramentas de pesquisa ou discussões entre o Chefe Executivo de Auditoria e a gestão.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas, práticas e procedimentos que tratam do monitoramento e do reporte do desempenho e da eficácia da atividade de auditoria, incluindo a agregação de valor e a melhoria das operações da organização.</li> <li>- Roteiros ou guias de avaliação estabelecidos pelo PGMQ.</li> <li>- Indicadores gerenciais, de desempenho ou de resultado (p. ex: benefícios financeiros e não financeiros).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentação e resultados do PGMQ.</li> <li>- Reportes periódicos do PGMQ.</li> <li>- Feedbacks de gestores.</li> <li>- Registros de aferição de indicadores gerenciais, de desempenho ou de resultado (p. ex: benefícios financeiros e não financeiros).</li> <li>- Extratos de questionários e/ou entrevistas aplicadas.</li> </ul>

**Atividade Essencial 7 - Desenvolver sistemas e processos para acompanhar a implementação das recomendações feitas para melhorar a eficácia e o desempenho da atividade de AI e sua conformidade com as Normas.**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos para esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas, práticas e procedimentos que tratam do monitoramento das recomendações decorrentes do PGMQ.</li><li>- Definição de responsabilidade pelo monitoramento e pelo reporte do PGMQ.</li><li>- Treinamentos e capacitações sobre o tema.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Documentação e resultados do PGMQ.</li><li>- Reportes periódicos do PGMQ, que incluam o monitoramento das recomendações do programa.</li><li>- Registros de aferição de indicadores gerenciais ou de desempenho.</li></ul>

## 8. KPA 3.8 - RELATÓRIOS DE GESTÃO DA AUDITORIA INTERNA

**Objetivo do KPA - Receber e usar informações para administrar as operações cotidianas da atividade de AI, apoiar a tomada de decisões e demonstrar accountability.**

Entendimento(s):

- O KPA 3.8 “Relatórios de Gestão de Auditoria Interna” está intrinsecamente ligado ao KPA 3.10 “Medidas de Desempenho” a partir do desenvolvimento de indicadores e relatórios relevantes para gestão.
- Dentre os instrumentos que se adequam ao objetivo do KPA 3.8 estão relatórios em formatos tradicionais (texto e/ou planilhas), assim como, painéis de indicadores, sistemas informatizados, *dashboards*, reuniões gerenciais e/ou de acompanhamento e outros similares.
- O desenvolvimento de um plano de comunicação dos relatórios de gestão da auditoria interna é fortemente recomendável para a padronização e para o atendimento às necessidades de informação de cada parte interessada.
- O planejamento e monitoramento dos relatórios de gestão da auditoria interna pode conter: nome do relatório, público-alvo, informações necessárias, fonte de dados, periodicidade, forma de acesso ou disponibilização, classificação da informação (sigilo) e outros;
- A informação disponibilizada necessita de exame crítico quanto ao alcance do seu público-alvo e da relevância dessa informação para cada parte interessada.

**Atividade Essencial 2 - Identificar necessidades de reportes gerenciais para a auditoria interna.**

Entendimento(s):

- Diferentes relatórios e informações deverão atender a diferentes partes interessadas, com análises quanto: a quais informações são mais relevantes para cada uma delas, a definição de informações gerenciais e específicas, a adequação da linguagem, a periodicidade e a melhor forma de comunicação. Por exemplo, as informações apresentadas ao cidadão poderão ser diferentes daquelas apresentadas à alta gestão.

- É recomendável que seja documentado um resumo do processo de geração da informação e da avaliação de necessidades de reportes gerenciais para desenvolvimento dos relatórios.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas organizacionais relativas ao monitoramento e ao reporte gerencial das atividades de auditoria interna.</li> <li>- Leis, normas ou políticas que estabeleçam requisitos de prestação de contas.</li> <li>- Responsabilidades definidas quanto ao monitoramento e reporte gerencial das atividades de auditoria interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reportes gerenciais elaborados e disponibilizados para as partes interessadas.</li> <li>- Avaliação/feedback sobre a comunicação por parte dos interessados.</li> </ul>

### Atividade Essencial 3 - Desenvolver mecanismos relevantes de coleta de dados.

Entendimento(s):

- Esta atividade essencial indica a necessidade de definição das fontes, formas de apresentação, fórmulas de cálculo para indicadores, mecanismos de apuração (manuais ou automatizados), periodicidade e demais informações relevantes para a elaboração dos relatórios.
- É recomendável buscar a automatização da geração dos relatórios para assegurar a uniformidade de apurações, a confiabilidade dos dados e a eficiência da gestão de auditoria interna.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas organizacionais relativas ao monitoramento e ao reporte gerencial das atividades de auditoria interna.</li> <li>- Responsabilidades definidas quanto ao monitoramento, à coleta de dados e ao reporte gerencial das atividades de auditoria interna.</li> <li>- Sistemas e dados estruturados com informações gerenciais.</li> <li>- Métricas e periodicidade de coleta e tratamento de dados estabelecidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bases de dados e sistemas corporativos.</li> <li>- Responsabilidade pela coleta de dados estabelecida.</li> <li>- Metodologia, sistemas ou mecanismos de coleta de dados estabelecida.</li> <li>- Indicadores gerenciais e operacionais existentes.</li> </ul>

**Atividade Essencial 4 - Desenvolver relatórios para atender às necessidades de usuários e dos interessados.**

Entendimento(s):

- Requer a identificação de públicos internos e externos da atividade de auditoria interna, por exemplo: cidadãos, alta gestão, gestores de setores clientes da AI, e outros. Cada público requer um determinado tipo de comunicação, prezando pela clareza, estilo de linguagem e conteúdo mais relevante de acordo com o interesse das partes.
- A elaboração e divulgação de vídeos ou postagens em redes sociais da unidade de auditoria interna podem ser uma forma eficiente de comunicação de informações de gestão da AI ao público externo, e uma alternativa ao uso de relatórios tradicionais.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas organizacionais relativas ao monitoramento e ao reporte gerencial das atividades de auditoria interna.</li><li>- Responsabilidades definidas quanto ao monitoramento, à coleta de dados e ao reporte gerencial das atividades de auditoria interna.</li><li>- Estruturas de relatórios gerenciais/operacionais que atendam aos requisitos e às necessidades estabelecidos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Relatórios gerenciais elaborados e comunicados às partes interessadas, de acordo com os requisitos previstos.</li><li>- Responsabilidades definidas pela elaboração e pela distribuição dos relatórios.</li><li>- Extrato de questionários e de entrevistas aplicadas.</li></ul>

**Atividade Essencial 5 - Fornecer à gestão da auditoria interna informações relevantes e relatórios em tempo oportuno e periódicos.**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos para esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas organizacionais relativas ao monitoramento e ao reporte gerencial das atividades de auditoria interna.</li><li>- Responsabilidades definidas quanto ao monitoramento, à coleta de dados e ao reporte gerencial das atividades da auditoria interna.</li><li>- Estruturas de relatórios gerenciais / operacionais que atendam aos requisitos e às necessidades estabelecidos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Relatórios gerenciais elaborados e comunicados à gestão, de acordo com os requisitos previstos.</li><li>- Responsabilidades definidas pela elaboração e pela distribuição dos relatórios.</li><li>- Painéis de monitoramento disponíveis à gestão da auditoria interna.</li><li>- Boletins ou informes periódicos emitidos.</li><li>- Extrato de questionários e de entrevistas aplicadas.</li></ul>

**Atividade Essencial 6 - Fornecer às partes interessadas informações relevantes e relatórios em tempo oportuno e periódicos.**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos para esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas organizacionais relativas ao monitoramento e ao reporte gerencial das atividades de auditoria interna.</li><li>- Responsabilidades definidas quanto ao monitoramento, à coleta de dados e ao reporte gerencial das atividades da auditoria interna.</li><li>- Estruturas de relatórios gerenciais / operacionais que atendam aos requisitos e às necessidades estabelecidos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Relatórios gerenciais elaborados e comunicados às partes interessadas, de acordo com os requisitos previstos.</li><li>- Responsabilidades definidas pela elaboração e pela distribuição dos relatórios.</li><li>- Painéis de monitoramento disponíveis às partes interessadas da atividade de auditoria interna.</li><li>- Boletins ou informes periódicos emitidos.</li><li>- Extrato de questionários e de entrevistas aplicadas.</li></ul>

**Atividade Essencial 7 - Monitorar o uso das informações e dos relatórios gerenciais quanto a sua relevância continuada e revisá-los, se necessário.**

Entendimento(s):

- Esta atividade essencial indica a necessidade de análise e melhoria contínua na prestação de informações, considerando o nível de uso da informação, a necessidade

de complementações ou alterações nos itens previstos no relatório ou na sua forma de apresentação, a revisão da periodicidade, a inclusão de novas informações e outros aspectos relevantes para a continuidade do relatório.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas organizacionais relativas ao monitoramento e ao reporte gerencial das atividades de auditoria interna.</li><li>- Responsabilidades definidas quanto ao monitoramento, à coleta de dados e ao reporte gerencial das atividades da auditoria interna.</li><li>- Estruturas de relatórios gerenciais / operacionais que atendam aos requisitos e às necessidades estabelecidos.</li><li>- Iniciativas ou processos previstos para avaliação e para melhoria da relevância e da utilidade das informações gerenciais disponíveis.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Relatórios gerenciais elaborados e revisados, sempre que necessário.</li><li>- Responsabilidades definidas pela elaboração, pela atualização e revisão dos relatórios.</li></ul>

## 9. KPA 3.9 - INFORMAÇÕES DE CUSTOS

**Objetivo do KPA - Fornecer informações suficientes do sistema de rastreamento financeiro de forma que a atividade de AI entenda suficientemente as informações de custo para usar e administrar os seus serviços o mais econômica e eficientemente possível. Essa prática vai ligeiramente além das variações orçamentárias e integra o relacionamento entre insumos e produtos.**

Entendimento(s):

- O KPA não trata de sistema de gestão de custos (*software*), mas sim de uma prática ou modelo de gestão para a tomada de decisão com base em custos em que algumas questões podem orientar a tomada de decisão do trabalho de auditoria interna, como, por exemplo: análise de admissibilidade de trabalhos, o custo de cada etapa, análise gerencial entre o tempo/custo de execução esperado e o executado, o custo da auditoria frente aos benefícios identificados ou esperados, apuração do custo por tipo de serviço de auditoria passível de prestação à gestão (avaliação ou consultoria), dimensionamento de recursos da auditoria interna e da cobertura ao universo

auditável, apuração de custo total do exercício para subsidiar a elaboração do orçamento anual de auditoria, dentre outras.

- As informações relacionadas a custos são sensíveis e críticas para o desempenho da auditoria, porém seu uso é direcionado para a melhoria da gestão da atividade de auditoria interna e sua divulgação deve atender a critérios de razoabilidade e estratégia para a preservação do valor da auditoria interna e de sua finalidade principal. Ou seja, a auditoria interna cumpre papéis que extrapolam medidas financeiras e há que se analisar que o intuito da auditoria é agregar valor à gestão, dotando-a de controles mais efetivos que importarão na tendência da redução de ocorrências de benefícios no sentido de retornos financeiros durante os trabalhos de avaliação, por exemplo.
- O CAI deve analisar as informações de custos de forma estratégica para otimizar a cobertura do universo auditável mediante o seu julgamento profissional e os benefícios da atuação do controle.

### **Atividade Essencial 2 - Desenvolver informações exatas dos custos da atividade de AI.**

Entendimento(s):

- O termo “exatas” está relacionado ao sistema de custos apoiar-se em uma metodologia clara e objetiva, obtendo informações de fontes adequadas e apresentando resultados confiáveis.
- A abordagem para gerenciamento de custos é complexa e permite a aplicação de diversas metodologias, tais como a absorção de custos ou aplicação de média de composição entre custos fixos e variáveis, por exemplo, devendo cada órgão estabelecer qual metodologia é mais apropriada para a sua realidade.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

<b>Possíveis evidências de existência</b>	<b>Possíveis evidências de institucionalização</b>
- Políticas organizacionais que tratam do processo de levantamento de custos da unidade de auditoria. - Metodologia de custeio estabelecida. - Responsabilidades sobre gestão de custos definida.	- Metodologia de custeio aplicada para quantificar os custos da atividade de auditoria. - Sistemas de monitoramento de custos. - Indicadores de monitoramento de custos.

### **Atividade Essencial 3 - Empregar um sistema de gestão para capturar custos por todo o processo de entrega de serviço.**

Entendimento(s):

- O sistema (modelo) de custos desenvolvido deve permitir a apuração de custos que considere todas as etapas de auditoria (planejamento, execução, comunicação dos resultados e monitoramento).

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas organizacionais que tratam do processo de levantamento de custos da unidade de auditoria.</li><li>- Metodologia de custeio estabelecida.</li><li>- Responsabilidades sobre gestão de custos definida.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Metodologia de custeio aplicada para quantificar os custos da atividade de auditoria.</li><li>- Sistemas de monitoramento de custos.</li><li>- Indicadores de monitoramento de custos.</li></ul>

**Atividade Essencial - 4. Alinhar sistemas de gestão de custos com os sistemas financeiros e operacionais da organização e com suas práticas de informação financeira.**

Entendimento(s):

- O sistema de gestão de custos deve acompanhar as modificações em sistemas financeiros e operacionais, como, por exemplo, alterações da metodologia do orçamento ou de critérios de classificação/organização dos recursos financeiros, de forma a se utilizar das informações mais atuais e exatas da instituição.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas organizacionais que tratam do processo de levantamento de custos da unidade de auditoria.</li><li>- Metodologia de custeio estabelecida.</li><li>- Responsabilidades sobre gestão de custos definida.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Metodologia de custeio aplicada para quantificar os custos da atividade de auditoria e revisada sempre que necessário.</li><li>- Sistemas de monitoramento de custos.</li><li>- Indicadores de monitoramento de custos.</li></ul>

**Atividade Essencial 5 - Controlar custos reais a partir dos custos esperados ou dos custos-padrão em várias etapas de entrega.**

Entendimento(s):

- Esta atividade orienta analisar o quanto foi planejado para o serviço de auditoria e o montante dispendido até o momento com a execução real.
- Para sua efetiva implementação, a unidade de auditoria interna deve estabelecer previamente os custos-padrão esperados (metas de desempenho) para os trabalhos de auditoria.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas organizacionais que tratam do processo de levantamento de custos da unidade de auditoria e do monitoramento entre os custos reais e os custos esperados.</li><li>- Metodologia de custeio estabelecida.</li><li>- Responsabilidades sobre gestão de custos definida.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Metas de desempenho definidas para o processo de auditoria OU processo de planejamento de trabalhos individuais de auditoria (HH, tempo médio, etc).</li><li>- Aferições periódicas entre os custos realizados em comparação com os custos esperados.</li><li>- Metodologia de custeio aplicada para quantificar os custos da atividade de AI.</li><li>- Sistemas ou painéis de monitoramento de custos.</li><li>- Indicadores de monitoramento de custos.</li></ul>

**Atividade Essencial 6 - Controlar o sistema de gestão de custo regularmente, assegurando que a estrutura de custo permaneça relevante e essas informações de custo sejam produzidas/obtidas de maneira mais eficiente e econômica.**

Entendimento(s):

- Controlar o sistema de gestão de custo regularmente significa empreender avaliações periódicas sobre a estrutura e o custo de captura de informações, as apropriações realizadas e os relatórios produzidos, de forma a assegurar que as informações geradas sejam sempre fidedignas, tempestivas e úteis para a tomada de decisão. As modificações no sistema de custos ou as alterações na estruturação ou operacionalização das organizações poderão suscitar atualizações/revisões no modelo de custos da auditoria interna. Por exemplo, a implementação do modelo de trabalho à distância pode interferir substancialmente nos custos das organizações, com a redução de gastos com transporte, aluguel, internet, luz e outros. Logo, um modelo de custos deveria incorporar essas modificações.
- Modificações na forma de planejamento orçamentário ou financeiro da instituição poderão resultar em alterações no modelo de custos.
- O modelo de custos adotado deve prezar pela qualidade dos indicadores, isto é, a medida deve refletir de forma apropriada o objeto ou a realidade mensurada.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas organizacionais que tratam do processo de levantamento de custos da unidade de auditoria e do monitoramento do sistema/metodologia de custos existente.</li><li>- Metodologia de custeio estabelecida.</li><li>- Responsabilidades sobre gestão de custos definida.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Metodologia de custeio aplicada para quantificar os custos da atividade de AI e revisada sempre que necessário.</li><li>- Sistemas ou painéis de monitoramento de custos revisados sempre que necessário.</li><li>- Indicadores de monitoramento de custos.</li><li>- Registros de revisões da metodologia de captura e tratamento das informações de custos.</li></ul>

**Atividade Essencial 7 - Desenvolver um relatório sobre a utilização de seus recursos, de seus custos excedentes e de redução de custos, se houver.**

Entendimento(s):

- Os relatórios deverão demonstrar as modificações no modelo de custos, alterações de produtividade, fatores de incremento de custos da organização, custos que foram eliminados ou reduzidos. Por exemplo: otimização do uso de licenças, incremento de custos para ampliação dos serviços de auditoria, dentre outros.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas organizacionais que tratam do processo de levantamento de custos da unidade de auditoria e do monitoramento do sistema/metodologia de custos existente.</li><li>- Metodologia de custeio estabelecida.</li><li>- Responsabilidades sobre gestão de custos definida.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Metodologia de custeio aplicada para quantificar os custos da atividade de AI.</li><li>- Sistemas ou painéis de monitoramento de custos.</li><li>- Indicadores de monitoramento de custos.</li><li>- Reportes gerenciais sobre custos.</li></ul>

**Atividade Essencial 8 - Utilizar informações de custo em tomada de decisão e no gerenciamento das operações da atividade de AI.**

Entendimento(s):

- As informações de custos devem ser utilizadas para a tomada de decisão sobre a seleção, alteração, inclusão ou cancelamento de trabalhos de auditoria, planejados ou extraordinários, modificações no escopo ou testes de auditoria, identificação do melhor tipo de serviço de auditoria a ser prestado, alterações na composição da equipe, investimentos em capacitações e outras situações.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas organizacionais que tratam do processo de levantamento de custos da unidade de auditoria e do monitoramento do sistema/metodologia de custos existente.</li><li>- Metodologia de custeio estabelecida.</li><li>- Responsabilidades sobre gestão de custos definida.</li><li>- Métricas para elaboração do planejamento anual de auditoria interna.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Metodologia de custeio aplicada para quantificar os custos da atividade de AI.</li><li>- Sistemas ou painéis de monitoramento de custos.</li><li>- Indicadores de monitoramento de custos.</li><li>- Reportes gerenciais sobre custos.</li><li>- Registro de tomada de decisão sobre a execução de trabalhos mediante análises de custos (cancelamento, suspensão, ampliação, etc).</li></ul>

## 10. KPA 3.10 - MEDIDAS DE DESEMPENHO

**Objetivo do KPA - Além dos dados de custo, desenvolver indicadores e medidas significativas que permitam medir e reportar o desempenho da atividade de AI, e frequentemente controlar o seu progresso de acordo com as metas, visando que os resultados sejam alcançados o mais econômica e eficientemente possível. Estas serão, principalmente, medidas de entrada e de processo, com alguns resultados ou medidas de resultados qualitativos.**

Entendimento(s):

- O KPA 3.10 produz informações que são úteis para a elaboração dos relatórios de gestão da auditoria interna de que tratam o KPA 3.8.
- Planos de auditoria, medidas de desempenho e relatórios de gestão da auditoria interna são documentos requeridos pelo IA-CM que são interdependentes. Como exemplo, podemos observar que os planos definem estratégias da auditoria, que devem conter indicadores para mensurar o seu alcance e que podem ser utilizados para demonstrar a efetividade e eficácia da atividade de auditoria interna nos relatórios de gestão.
- O Documento "*IPPF Practice Guide - Measuring Internal Audit Effectiveness and Efficiency*" é uma referência técnica do IIA sobre indicadores de auditoria e métricas de desempenho.

**Atividade Essencial 2 - Identificar o negócio da atividade de AI e os objetivos da organização.**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos para esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas organizacionais, normas ou procedimentos relacionados ao planejamento e à identificação dos objetivos organizacionais e de negócios da atividade de auditoria.</li><li>- Estabelecimento formal de responsabilidades pelo processo de planejamento e da identificação dos objetivos organizacionais e de negócios da atividade de auditoria.</li><li>- Regimento interno.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Documento que identifique os objetivos organizacionais e de negócios da atividade de auditoria.</li><li>- Metodologia de planejamento e de gerenciamento de desempenho da unidade de auditoria.</li></ul>

**Atividade Essencial 3 - Determinar quais operações de auditoria interna devem ser medidas.**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos para esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas organizacionais, normas ou procedimentos relacionados ao planejamento e ao gerenciamento de desempenho da atividade de auditoria.</li><li>- Estabelecimento formal de responsabilidades pelo processo de planejamento e monitoramento da atividade de auditoria.</li><li>- Metodologia de planejamento e de monitoramento de desempenho da unidade de auditoria.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Documento que estabeleça quais operações de auditoria interna devem ser medidas.</li></ul>

**Atividade Essencial 4 - Documentar o sistema de gerenciamento de desempenho, identificando:**

**4.1 Dados de desempenho a serem coletados.**

**4.2 A frequência de coleta de dados.**

**4.3 Quem é responsável pela coleta de dados.**

**4.4 Controle de qualidade dos dados.**

#### 4.5 Quem gera relatórios de dados de desempenho.

#### 4.6 Quem recebe os relatórios.

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos para esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas organizacionais, normas ou procedimentos relacionados ao processo de planejamento e de gerenciamento de desempenho da unidade de auditoria.</li><li>- Estabelecimento formal de responsabilidades pelo processo de planejamento e de gerenciamento de desempenho da unidade de auditoria.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Metodologia de planejamento e de gerenciamento de desempenho da unidade de auditoria estabelecida.</li><li>- Documentação e métricas do sistema de gerenciamento de desempenho.</li></ul>

#### Atividade Essencial 5 - Desenvolver medidas de desempenho (relações de insumo/produto, produtividade).

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos para esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas organizacionais, normas ou procedimentos relacionados ao processo de planejamento e gerenciamento de desempenho da unidade de auditoria.</li><li>- Estabelecimento formal de responsabilidades pelo processo de planejamento e de gerenciamento de desempenho da unidade de auditoria.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Metodologia de planejamento e de gerenciamento de desempenho da unidade de auditoria estabelecida.</li><li>- Documentação e métricas do sistema de gerenciamento de desempenho.</li></ul>

#### Atividade Essencial 6 - Estabelecer metas de desempenho.

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos para esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas organizacionais, normas ou procedimentos relacionados ao processo de planejamento e gerenciamento de desempenho da unidade de auditoria.</li><li>- Metodologia de planejamento e de gerenciamento de desempenho da unidade de auditoria estabelecida.</li><li>- Estabelecimento formal de responsabilidades pelo processo de planejamento e de gerenciamento de desempenho da unidade de auditoria.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Indicadores e medidas de desempenho da unidade de auditoria interna.</li><li>- Documentação das metas de desempenho estabelecidas.</li></ul>

**Atividade Essencial 7 - Usar as informações de desempenho para controlar as operações da atividade de AI e os resultados de acordo com os objetivos aceitos anteriormente com as ações apropriadas.**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos para esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas organizacionais, normas ou procedimentos relacionados ao processo de planejamento e gerenciamento de desempenho da unidade de auditoria.</li><li>- Metodologia de planejamento e de gerenciamento de desempenho da unidade de auditoria estabelecida.</li><li>- Estabelecimento formal de responsabilidades pelo processo de planejamento e de gerenciamento de desempenho da unidade de auditoria</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Painéis, relatórios e indicadores gerenciais sobre o desempenho e os resultados da atividade de auditoria interna que informem os resultados aferidos comparativamente aos resultados esperados.</li></ul>

**Atividade Essencial 8 - Informar o desempenho da atividade de AI aos interessados relevantes e/ou à alta administração, se necessário (por exemplo, relatório trimestral/relatório anual da atividade de AI).**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos para esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas organizacionais, normas ou procedimentos relacionados ao processo de planejamento e gerenciamento de desempenho da unidade de auditoria.</li><li>- Metodologia de planejamento e de gerenciamento de desempenho da unidade de auditoria estabelecida.</li><li>- Estabelecimento formal de responsabilidades pelo processo de planejamento e de gerenciamento de desempenho da unidade de auditoria</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Painéis, indicadores e relatórios de desempenho encaminhados ou disponibilizados à alta administração e/ou partes interessadas relevantes.</li></ul>

**Atividade Essencial 9 - Avaliar periodicamente o custo-benefício, aceitabilidade e relevância das medidas de desempenho.**

Entendimento(s):

- A tradução mais adequada para o termo "*currency*" do texto original seria no sentido da medida de desempenho ser "aceitável".

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas organizacionais, normas ou procedimentos relacionados ao processo de planejamento e gerenciamento de desempenho da unidade de auditoria.</li><li>- Metodologia de planejamento e de gerenciamento de desempenho da unidade de auditoria estabelecida.</li><li>- Estabelecimento formal de responsabilidades pelo processo de planejamento e de gerenciamento de desempenho da unidade de auditoria</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Documentação que demonstre a revisão periódica das medidas de desempenho aplicadas para a atividade de auditoria interna.</li><li>- Extratos de entrevistas realizadas com gestores da unidade de auditoria e responsáveis pelo monitoramento das atividades.</li></ul>

## 11. KPA 3.11 - COMPONENTE ESSENCIAL DA EQUIPE DE GESTÃO

**Objetivo do KPA - Participar das atividades de gestão da organização de alguma forma, como um valioso membro da equipe de gestão. Embora o CAI não realize as responsabilidades da**

**gestão, ele está incluído nas comunicações e nos fóruns da equipe de gestão e, como um observador(a), é capaz de manter um canal de comunicação com a alta administração.**

Entendimento(s):

- O termo “gestão”, no contexto deste KPA, deve ser entendido como gestão exercida pela alta administração do “Poder” (Executivo, Legislativo, Judiciário) ou do órgão (nos casos de unidades descentralizadas) em que a unidade de auditoria está inserida, e não no sentido de gestão da própria Controladoria.
- Evidências típicas das atividades essenciais deste KPA são relatórios ou comunicações publicados ou enviados via sistema de processos; atas ou agendamento de reuniões da alta gestão com o CAI; entrevista com o CAI e com a alta gestão para constatar a participação do CAI na equipe de gestão; atos de designação para participação em conselhos; agenda do CAI; etc.

**Atividade Essencial 2 - O CAI mantém-se a par das prioridades da gestão, das mudanças nos processos de negócio e das novas iniciativas.**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos para esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<p>- Políticas organizacionais, normas, procedimentos ou práticas que estabeleçam as condições relativas à integração e à comunicação da unidade de auditoria interna com a alta administração e às instâncias de governança, por meio de:</p> <p>i) processo permanente de comunicação;</p> <p>ii) reporte funcional;</p> <p>iii) participação em comitês ou fóruns organizacionais;</p> <p>iv) consulta acerca das prioridades e expectativas para elaboração do plano de auditoria;</p> <p>v) compartilhamento de planos de auditoria.</p>	<p>- Registros do processo de informação e comunicação realizados entre a unidade de auditoria e a organização.</p> <p>- Registros de reportes funcionais realizados.</p> <p>- Registros de participação em comitês ou fóruns organizacionais.</p> <p>- Acesso a instrumentos de planejamento da organização.</p> <p>- Documentação do processo de planejamento periódico da auditoria, incluindo: i) processo de consulta à alta administração e/ou a instâncias de governança sobre suas prioridades e expectativas; ii) compartilhamento do plano de auditoria.</p> <p>- Extrato de questionários e de entrevistas aplicadas.</p>

**Atividade Essencial 3 - A alta gestão compartilha os principais planos da gestão e os relatórios de informação da organização com o CAI (por exemplo, planos estratégicos e de negócios, relatórios financeiros).**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos sobre esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<p>- Políticas organizacionais, normas, procedimentos ou práticas que estabeleçam as condições relativas à integração e à comunicação da unidade de auditoria interna com a alta administração e às instâncias de governança, por meio de:</p> <p>i) processo permanente de comunicação;</p> <p>ii) reporte funcional;</p> <p>iii) participação em comitês ou fóruns organizacionais;</p> <p>iv) consulta acerca das prioridades e expectativas para elaboração do plano de auditoria;</p> <p>v) compartilhamento de planos de auditoria.</p>	<p>- Registros do processo de informação e comunicação realizados entre a unidade de auditoria e a organização.</p> <p>- Registros de reportes funcionais realizados.</p> <p>- Registros de participação em comitês ou fóruns organizacionais.</p> <p>- Acesso a instrumentos de planejamento da organização.</p> <p>- Documentação do processo de planejamento periódico da auditoria, incluindo: i) processo de consulta à alta administração e/ou a instâncias de governança sobre suas prioridades e expectativas; ii) compartilhamento do plano de auditoria.</p> <p>- Extrato de questionários e de entrevistas aplicadas.</p>

**Atividade Essencial 4 - O CAI compartilha os planos da gestão e as questões-chave da organização com a equipe da atividade de auditoria interna.**

Entendimento(s):

- O objetivo desta atividade essencial é que o CAI repasse para os gestores da auditoria informações que coletou com a gestão da organização e que são de interesse da auditoria interna.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<p>- Políticas organizacionais, normas, procedimentos ou práticas que estabeleçam as condições relativas ao compartilhamento pelo CAI dos planos da gestão e as questões-chave da organização com a equipe da atividade de auditoria interna.</p>	<p>- Relatórios ou comunicações publicados ou enviados via sistema de processos; atas ou agendamento de reuniões do CAI com os gestores da auditoria, relativos aos planos e questões-chave compartilhados.</p> <p>- Extrato de questionários e de entrevistas aplicadas.</p>

**Atividade Essencial 5 - O CAI participa e contribui, conforme o caso, nos principais comitês/fóruns de gerenciamento como parte da equipe de gestão da organização.**

Entendimento(s):

- Esta atividade essencial trata principalmente da participação do CAI em comitês, fóruns, reuniões da alta administração.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
- Políticas organizacionais, normas, procedimentos ou práticas que estabeleçam as condições de participação e contribuição do CAI em comitês ou fóruns organizacionais.	- Registros de participação e contribuição em comitês ou fóruns organizacionais.

**Atividade Essencial 6 - O CAI incentiva o envolvimento da equipe de auditoria interna nos principais comitês organizacionais, conforme o caso.**

Entendimento(s):

- Esta atividade essencial trata principalmente da participação de integrantes da auditoria em comitês, fóruns, reuniões com os gestores.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
- Políticas organizacionais, normas, procedimentos ou práticas que estabeleçam as condições relativas ao incentivo ao envolvimento da equipe de auditoria interna nos comitês organizacionais.	- Atas ou agendamentos que demonstrem a participação ou envolvimento da equipe de auditoria nos comitês, fóruns, reuniões organizacionais, etc.

**Atividade Essencial 7 - A alta gestão é consultada e contribui para o desenvolvimento dos planos de auditoria interna.**

Entendimento(s):

- As evidências dos KPAs 2.4 e 3.6 referentes a consultas com a alta administração contribuem para esta atividade essencial e podem ser complementadas com entrevistas com o CAI e/ou com alta administração para constatar a comunicação e interação entre estas partes e o seu reflexo nos planos de auditoria.
- Consultas para contribuir com Plano de Negócio da Auditoria Interna também podem ser evidência adicional desta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
- Políticas organizacionais, normas, procedimentos ou práticas que estabeleçam as condições relativas à consulta e à contribuição da alta gestão para o desenvolvimento dos planos de auditoria.	- Registros documentais que demonstrem a consulta ou contribuição da alta gestão para o desenvolvimento dos planos de auditoria.

**Atividade Essencial 8 - Informações relativas aos planos e às atividades da AI são trocadas regularmente com a gerência sênior.**

Entendimento(s):

- Gerência sênior é a alta administração.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
- Políticas organizacionais, normas, procedimentos ou práticas que estabeleçam as condições relativas à integração e à comunicação da unidade de auditoria interna com a alta administração e às instâncias de governança, por meio de:  i) processo permanente de comunicação;  ii) reporte funcional;  iii) participação em comitês ou fóruns organizacionais;  iv) consulta acerca das prioridades e expectativas para elaboração do plano de auditoria;  v) compartilhamento de planos de auditoria.	- Encaminhamento do plano de auditoria e do relatório de execução deste ou de relatório de gestão da auditoria interna (ou relatórios previstos na atividade essencial 8 do KPA 3.10) para o Governador, Prefeito ou Secretários para obter feedback sobre o plano.  - Entrevistas com o CAI e/ou com alta administração para constatar a troca de informações sobre a execução dos planos de auditoria.

**Atividade Essencial 9 - A atividade de AI estabelece uma relação de trabalho e coordena o trabalho dos auditores externos em nome da gestão.**

Entendimento(s):

- São exemplos de auditoria externa: auditorias de Tribunais de Contas, órgãos reguladores e auditorias independentes.

- Coordenar significa apoiar, intermediar, facilitar ou orientar a relação com o auditor externo em nome da gestão.
- No caso de unidades descentralizadas, a coordenação com a auditoria externa será realizada diretamente pela auditoria interna.
- No caso de unidades centralizadas, a coordenação com a auditoria externa poderá ser realizada diretamente ou alternativamente por meio de unidades ou papéis de 2ª linha formalmente instituídos (p. ex: assessorias de controle interno) com as quais o órgão central de auditoria interna tenha relação de vinculação técnica ou normativa.
- Sistema de auditoria interna descentralizado são unidades de auditoria que estão funcionalmente vinculadas a alta administração e/ou Conselho da entidade auditada. Ex: unidade de auditoria interna de uma empresa estatal ou autarquia.
- Sistema de auditoria interna centralizado: a atividade de auditoria interna é realizada por um órgão central.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
- Políticas organizacionais, normas, procedimentos ou práticas que estabeleçam as condições relativas ao apoio, intermediação, facilitação ou orientação na relação com o auditor externo em nome da gestão	- Registros de atuação da unidade de auditoria interna como representante da gestão em trabalhos ou diligências de auditores externos, a exemplo de: atas de reuniões, expedientes emitidos ou recebidos, facilitação, articulação, orientação, etc.

## 12. KPA 3.12 - COORDENAÇÃO COM OUTROS GRUPOS DE REVISÃO

**Objetivo do KPA - Compartilhar informações e coordenar as atividades com outros fornecedores internos e externos de serviços de avaliação e de consultoria para garantir a cobertura organizacional adequada e minimizar a duplicação de esforços.**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos sobre o objetivo deste KPA.

**Atividade Essencial 2 - Identificar os fornecedores relevantes, internos e externos, de serviços de avaliação e de consultoria para a organização, incluindo as funções de risco e de controle na primeira e na segunda linhas de defesa dentro da organização**

Entendimento(s):

- São exemplos de fornecedores externos de serviços de avaliação ou de consultorias: tribunais de contas, órgãos reguladores, auditorias independentes, auditoria interna descentralizada e auditorias da CGU.
- São exemplos de possíveis fornecedores internos de serviços de avaliação e consultoria: setores de gestão estratégica, gestão da qualidade, integridade, transparência, compliance, gestão de projetos.
- São exemplos de unidades com funções de risco e de controle de segunda linha: unidades de controle interno, unidades de expertise, apoio, monitoramento e questionamentos relacionados a riscos, unidades de integridade, de sustentabilidade ou de compliance.
- São exemplos de papéis com funções de risco e de controle de primeira linha: ações de gestão de riscos nos processos sob responsabilidade de agentes públicos, como por exemplo, análises de riscos previstas nas contratações (Lei nº 14.133/2021).
- Possíveis evidências de realização das atividades essenciais 2 e 3: relatório diagnóstico com informações dos fornecedores internos e externos e das informações que podem ser compartilhadas; revisão e coordenação dos planos de auditoria interna de unidades descentralizadas.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<p>- Políticas, normativos e/ou práticas que estabeleçam processos/mecanismos de identificação e comunicação com outros prestadores de serviços de avaliação e consultoria, a exemplo de instâncias de compliance, de gestão de riscos, de governança, assessorias de controle interno, auditorias externas, tribunais de contas, agências reguladoras, órgãos de controle, etc.</p>	<p>- Registros documentais de compartilhamento de informações da unidade de auditoria interna com outros prestadores de serviços de avaliação e de consultoria.</p> <p>- Fóruns ou colegiados estabelecidos para compartilhamento de informações e estratégias de atuação.</p>

**Atividade Essencial 3 - Identificar as áreas em que compartilhar planos, informações e resultados das atividades possa ser benéfico.**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos sobre esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
- Políticas, normativos e/ou práticas que estabeleçam processos/mecanismos de identificação e comunicação com outros prestadores de serviços de avaliação e consultoria, a exemplo de instâncias de compliance, de gestão de riscos, de governança, assessorias de controle interno, auditorias externas, tribunais de contas, agências reguladoras, órgãos de controle, etc.	- Registros documentais de compartilhamento de informações da unidade de auditoria interna com outros prestadores de serviços de avaliação e de consultoria.  - Fóruns ou colegiados estabelecidos para compartilhamento de informações e estratégias de atuação.

**Atividade Essencial 4 - Desenvolver processos/mecanismos para compartilhar informações, comunicar e coordenar questões de interesse mútuo.**

Entendimento(s):

- São exemplos de evidências de institucionalização desta atividade essencial:
  - Processo estabelecido de revisão/coordenação dos planos e relatórios de atividade de auditoria de unidades descentralizadas.
  - Processo estabelecido de comunicação e informação sobre auditorias com tribunais de contas.
  - Reuniões e interlocução periódica entre a unidade de auditoria interna e as unidades de controle interno, de integridade e de riscos porventura existentes na unidade auditada.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
- Políticas, normativos e/ou práticas que estabeleçam processos/mecanismos de identificação e comunicação com outros prestadores de serviços de avaliação e consultoria, a exemplo de instâncias de compliance, de gestão de riscos, de governança, assessorias de controle interno, auditorias externas, tribunais de contas, agências reguladoras, órgãos de controle, etc.	- Registros documentais de compartilhamento de informações da unidade de auditoria interna com outros prestadores de serviços de avaliação e de consultoria.  - Fóruns ou colegiados estabelecidos para compartilhamento de informações e estratégias de atuação.  - Sistemas de informação e monitoramento compartilhados.

**Atividade Essencial 5 - Estabelecer um processo consistente para apoiar sua base de confiança, onde a atividade de auditoria interna considera a confiança no trabalho de outros prestadores de serviços de avaliação e de consultoria.**

Entendimento(s):

- O guia prático do IIA “*Reliance by Internal Audit on Other Assurance Providers*” é uma leitura de referência com informações e orientações de como estabelecer o processo para apoiar a base de confiança da auditoria interna.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
- Políticas, normativos e/ou práticas que estabeleçam processos/mecanismos de identificação e comunicação com outros prestadores de serviços de avaliação e consultoria, a exemplo de instâncias de compliance, de gestão de riscos, de governança, assessorias de controle interno, auditorias externas, tribunais de contas, agências reguladoras, órgãos de controle, etc.	- Revisões de qualidade ou auditorias sobre os trabalhos de prestadores internos e externos para avaliar a possibilidade de sua utilização pela auditoria interna.  - Encaminhamento de reportes periódicos de autoavaliações de qualidade pelos prestadores internos ou externos de serviços de avaliação e consultoria.  - Trocas de informações sobre qualidade e confiabilidade dos trabalhos realizados por prestadores internos ou externos de serviços de avaliação e consultoria.

**Atividade Essencial 6 - Articular relações regulares de trabalho com o auditor externo da organização para compartilhar planos e para incentivar a complementariedade do trabalho da atividade de AI com a do auditor externo.**

Entendimento(s):

- No caso das Controladorias, esta atividade essencial reforça a necessidade de intensificar ou sistematizar a articulação com tribunais de contas.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
- Políticas, normativos e/ou práticas que estabeleçam processos/mecanismos de identificação e comunicação com o auditor externo.	- Registros documentais de compartilhamento de informações da unidade de auditoria interna com o auditor externo, tais como: atas de reuniões periódicas sobre o tema; planos compartilhados; consultas antes de elaboração do plano de auditoria; mapeamento de auditorias realizadas pelos tribunais de contas em exercícios anteriores.  - Fóruns ou colegiados estabelecidos para compartilhamento de informações e estratégias de atuação.  - Sistemas de informação e monitoramento compartilhados.

## 13. KPA 3.13 - MECANISMOS DE FINANCIAMENTO

**Objetivo do KPA - Estabelecer um processo de financiamento robusto e transparente que assegure recursos adequados para permitir que a atividade de AI cumpra suas obrigações.**

Entendimento(s):

- O objetivo deste KPA é que exista um mecanismo para dispor para a unidade de auditoria interna recursos adequados (especialmente de pessoal, mas, também, outros, tais como, equipamentos, recursos tecnológicos, formação e desenvolvimento profissional e recursos financeiros em geral) para executar de forma eficaz suas atividades, considerando o universo de auditoria e os objetos de auditoria priorizados.

**Atividade Essencial 2 - Determinar os recursos necessários para executar de forma eficaz a atividade de AI.**

Entendimento(s):

- A unidade de auditoria interna deve realizar uma avaliação comparativa entre o universo e objetos de auditoria priorizados e a capacidade operacional existente, demonstrando as necessidades de pessoal e recursos para prover cobertura adequada para cumprir o plano de auditoria com base em riscos.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas organizacionais, normas, procedimentos ou práticas relativas aos processos de levantamento de necessidades e de elaboração e aprovação do orçamento da unidade de auditoria interna.</li><li>- Legislação orçamentária.</li><li>- Normas ou orientações documentadas de auditoria relativas ao processo de planejamento periódico da unidade de auditoria.</li><li>- Sistemática de custeio.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Estudo comparativo entre o universo e objetos de auditoria priorizados e a capacidade operacional existente, demonstrando as necessidades de pessoal e recursos.</li><li>- Orçamento anual da unidade de auditoria interna que compatível com as necessidades estabelecidas.</li><li>- Universo de auditoria mapeado e priorizado.</li><li>- Sistemática de custeio aplicada para quantificar os custos relacionados aos recursos necessários.</li><li>- Matriz de recursos, plano de negócios, plano de auditoria ou outro documento que evidencie o levantamento das necessidades de recursos.</li><li>- Sistemas orçamentários, financeiros, contábeis e de custos.</li><li>- Sistemas de monitoramento da execução do orçamento previsto.</li><li>- Indicadores de monitoramento.</li></ul>

**Atividade Essencial 3 - Incluir como recursos todas as necessidades de financiamento para apoiar a atividade de AI, de caráter avaliativa e consultiva, necessária para cuidar dos riscos identificados (inclusive administrativos e serviços de apoio).**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos sobre esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas organizacionais, normas, procedimentos ou práticas relativas ao processo de elaboração e de aprovação do orçamento da unidade de auditoria interna.</li><li>- Legislação orçamentária.</li><li>- Normas ou orientações documentadas de auditoria relativas ao processo de planejamento periódico da unidade de auditoria.</li><li>- Sistemática de custeio.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Orçamento anual da unidade de auditoria interna que compatível com as necessidades estabelecidas.</li><li>- Sistemática de custeio aplicada para quantificar os custos relacionados aos recursos necessários.</li><li>- Matriz de recursos, plano de negócios, plano de auditoria ou outro documento que evidencie o levantamento das necessidades de recursos.</li><li>- Sistemas orçamentários, financeiros, contábeis e de custos.</li><li>- Sistemas de monitoramento da execução do orçamento previsto.</li><li>- Indicadores de monitoramento.</li></ul>

**Atividade Essencial 4 - Estabelecer um processo/mecanismo para aprovar as necessidades de recursos da atividade de AI que seja transparente e suficientemente independente da influência da gerência.**

Entendimento(s):

- No caso das controladorias, uma vez implementadas as demais atividades essenciais deste KPA e seguindo o padrão orçamentário da organização, esta atividade essencial considera-se implementada. Adicionalmente, podem ser desenvolvidas outras alternativas como, por exemplo, fixação de quantitativo de auditores ou garantias de reposição de auditores, previstas em leis.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas organizacionais, normas, procedimentos ou práticas relativas ao processo de elaboração e de aprovação do orçamento da unidade de auditoria interna.</li> <li>- Legislação orçamentária.</li> <li>- Normas ou orientações documentadas de auditoria relativas ao processo de planejamento periódico da unidade de auditoria.</li> <li>- Sistemática de custeio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orçamento anual da unidade de auditoria interna aprovado pela alta administração.</li> <li>- Registros de aprovação pela alta administração de matriz de recursos, plano de negócios, plano de auditoria ou outro documento que evidencie o levantamento de necessidades de recursos.</li> <li>- Planejamento de longo prazo (p.ex. 4 anos) que demonstre adequada cobertura do universo de auditoria.</li> </ul>

**Atividade Essencial 5 - Identificar o impacto de limitações de recursos e comunicar tal impacto à alta administração/conselho.**

Entendimento(s):

- Recomenda-se como boa prática que diante de limitações de recursos, além da comunicação do impacto à alta administração/conselho, apresente-se propostas de ações à gestão para sanear as limitações identificadas e reestabelecer a plena atuação da função de auditoria interna.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas organizacionais, normas, procedimentos ou práticas relativas ao processo de elaboração e aprovação do orçamento da unidade de auditoria interna;</li> <li>- Legislação orçamentária;</li> <li>- Normas ou orientações documentadas de auditoria relativas ao processo de planejamento periódico da unidade de auditoria interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reportes ou comunicações à alta administração e/ou ao conselho sobre a existência de limitações de recursos que possam impactar a atividade de auditoria interna.</li> </ul>

## 14. KPA 3.14 - SUPERVISÃO E APOIO GERENCIAL PARA A ATIVIDADE DE AUDITORIA INTERNA

**Objetivo do KPA - Estabelecer um mecanismo / processo dentro da organização para supervisionar e para aconselhar a atividade da AI, para revisar seus resultados e para assegurar que ações apropriadas sejam tomadas para fortalecer sua independência. Os gerentes operacionais respeitam a independência da auditoria, respondem às solicitações de auditoria e fornecem feedback construtivo para facilitar o processo de auditoria. O envolvimento de uma variedade de gerentes nas decisões relacionadas à atividade de AI ajuda a estender o suporte e o escopo da atividade para além de um único indivíduo e assegura sua independência.**

Entendimento(s):

### **Funções**

Considerando os objetivos do KPA, as funções deste mecanismo de supervisão/processo seriam:

- Supervisionar e aconselhar a atividade de auditoria interna;
- Conhecer e avaliar os resultados da atividade de auditoria interna;
- Assegurar que ações apropriadas sejam tomadas para fortalecer sua independência;
- Fornecer *feedback* construtivo para facilitar o processo de auditoria;
- Ajudar a estender o suporte e o escopo da atividade para além de um único indivíduo;
- Fortalecer a independência da auditoria interna.

A supervisão prevista neste KPA não representa subordinação funcional, tendo como função principal o *feedback* e o aconselhamento de forma a contribuir com o aperfeiçoamento e a independência da auditoria interna.

### **Forma**

#### **Entendimentos sobre as atividades essenciais 2, 3 e 4:**

Além do previsto no objetivo, nas atividades essenciais 2, 3 e 4 existe a seguinte previsão:

Atividade essencial 2. Recomendar e contribuir para o estabelecimento de mecanismo apropriado para fornecer supervisão e aconselhamento.

Atividade essencial 3: Se um comitê de gestores for esse mecanismo, contribuir recomendando atributos aos membros, auxiliando no desenvolvimento do seu estatuto e fornecendo apoio de secretariado.

Atividade essencial 4. Estabelecer políticas e procedimentos para a atividade de AI comunicar, interagir e informar ao mecanismo de supervisão.

Assim, a supervisão e aconselhamento deve ser feita através de um processo sistemático e estruturado de comunicação e interação com agentes externos à atividade de auditoria interna, podendo esse mecanismo, no Nível 3, incluir ou ser totalmente constituído por representantes da alta gestão da(s) unidade(s) auditada(s).

Não há necessidade de que seja constituída uma estrutura específica para esta finalidade, podendo essa função ser exercida por meio de comitês ou instâncias similares já existentes na organização/poder, desde que seja estabelecida a competência para supervisão e apoio gerencial à auditoria

Para atender as atividades essenciais é necessário estabelecer um processo no qual a auditoria envolve a gestão no sentido de comunicar resultados, encaminhar solicitações, receber aconselhamento e apoio para fortalecer a independência da atividade de auditoria interna.

Este processo de comunicação e consulta deve ter definição de destinatário(s) das comunicações, periodicidade, formas e conteúdo da(s) comunicação(ões) e de retorno por parte do(s) destinatário(s).

O objeto das consultas aos gestores podem ser, por exemplo:

- Apreciar os temas e macro objetos de auditoria constantes da proposta de Plano Anual de Auditoria Interna para o exercício subsequente;
- Apresentar contribuições e sugestões de melhoria, enquanto representantes das partes interessadas, sobre as informações e diretrizes relativas à proposta de Plano Anual;
- Apreciar o Relatório de Atividades de Auditoria Interna relativo ao ano anterior;
- Conhecer os resultados gerais do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade da Atividade de Auditoria Interna relativo ao ano anterior; e
- Propor recomendações e sugestões com vistas à melhoria e ao fortalecimento da atividade de auditoria interna governamental.

É importante que os assuntos discutidos sejam registrados em ata assinada por todos os participantes.

Também pode ser constituído um comitê de gestores com esse objetivo. Caso essa seja a opção, a auditoria deve contribuir recomendando atributos aos membros, auxiliando no desenvolvimento do seu estatuto e fornecendo apoio de secretariado. O requisito mínimo para ser membro deste comitê é fazer parte da gestão no nível tático ou estratégico da organização.

### **Conclusão**

O mecanismo de supervisão previsto nas atividades essenciais 2, 3 e 4 do KPA 3.14 visam fornecer supervisão e apoio gerencial para fortalecer o trabalho da auditoria interna e reforçar sua independência e o atingimento dos resultados.

Esse mecanismo não tem a função de aprovação de assuntos relativos a auditoria interna tais como normas, planejamento e trabalhos executados, a cargo do chefe da auditoria interna, conselho e/ou alta administração conforme previsão em atividades essenciais de KPAs específicos.

A previsão para este KPA de como deve ser este processo/mecanismo é flexível podendo ser através de um processo bem estabelecido de comunicação e interação com a gestão sem necessariamente ser constituída uma estrutura específica ou mediante um comitê de gestores constituído para esta finalidade.

**Atividade Essencial 2 - Recomendar e contribuir para o estabelecimento de mecanismo apropriado para fornecer supervisão e aconselhamento.**

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas organizacionais, normas ou procedimentos de governança.</li><li>- Relações de reporte e instâncias de supervisão da atividade de auditoria estabelecidos.</li><li>- Comitê de auditoria.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Relações de reporte e instâncias de supervisão da atividade de auditoria estabelecidas.</li><li>- Registros de ações de supervisão gerencial da unidade de auditoria (reuniões, diligências, recomendações, prestação de contas).</li><li>- Participação em comitês ou fóruns organizacionais para apresentação e discussão de planos e relatórios de atividades da auditoria interna.</li><li>- Reportes e prestação de contas da unidade de auditoria.</li></ul>

**Atividade Essencial 3 - Se um comitê de gestores for esse mecanismo, contribuir recomendando atributos aos membros, auxiliando no desenvolvimento do seu estatuto e fornecendo apoio de secretariado.**

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas organizacionais, normas ou procedimentos de governança.</li><li>- Relações de reporte e instâncias de supervisão da atividade de auditoria estabelecidos.</li><li>- Comitê de auditoria.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Relações de reporte e instâncias de supervisão da atividade de auditoria estabelecidas.</li><li>- Registros de ações de supervisão gerencial da unidade de auditoria (reuniões, diligências, recomendações, prestação de contas).</li><li>- Participação em comitês ou fóruns organizacionais para apresentação e discussão de planos e relatórios de atividades da auditoria interna.</li><li>- Reportes e prestação de contas da unidade de auditoria.</li></ul>

**Atividade Essencial 4 - Estabelecer políticas e procedimentos para a atividade de AI comunicar, interagir e informar ao mecanismo de supervisão.**

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas organizacionais, normas ou procedimentos de governança.</li> <li>- Relações de reporte e instâncias de supervisão da atividade de auditoria estabelecidos.</li> <li>- Comitê de auditoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relações de reporte e instâncias de supervisão da atividade de auditoria estabelecidas.</li> <li>- Registros de ações de supervisão gerencial da unidade de auditoria (reuniões, diligências, recomendações, prestação de contas).</li> <li>- Participação em comitês ou fóruns organizacionais para apresentação e discussão de planos e relatórios de atividades da auditoria interna.</li> <li>- Reportes e prestação de contas da unidade de auditoria.</li> </ul>

**Atividade Essencial 5 - Encontrar-se regularmente com a alta administração para aumentar a consciência da gestão sobre governança, sobre gestão de risco, sobre auditoria interna e sobre o valor de um ambiente forte de controle.**

Entendimento(s):

- Os encontros de que tratam esta atividade essencial podem ser realizados, por exemplo, através de eventos ou reuniões com a alta administração ou com o próprio mecanismo de supervisão.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas ou diretrizes que estabeleçam propósito e iniciativas de comunicação permanente e oportuna com a gestão da organização.</li> <li>- Plano ou estratégia de comunicação e sensibilização junto à alta administração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registros de reuniões e encontros realizados entre a unidade de auditoria e a gestão, a exemplo de: agenda de reuniões, atas, participação ou representação em eventos, seminários, comitês ou fóruns organizacionais e ações de capacitação e sensibilização realizadas.</li> </ul>

**Atividade Essencial 6 - Incentivar o apoio da alta administração para a independência da atividade de AI por meio, por exemplo, da comunicação por toda a organização do mandato da atividade de AI, da sua independência e dos seus benefícios.**

Entendimento(s):

- O apoio da alta administração de que trata esta atividade essencial pode ser comprovado através de mensagens ou notícias nas quais representantes da alta administração demonstrem o reconhecimento à importância da função auditoria interna, reuniões com gestores ou com o mecanismo de supervisão,

bem como, através da aprovação de normas que reforcem a independência da atividade de auditoria interna ou que reforcem que a auditoria se reporta ou assessora diretamente a alta administração.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas ou diretrizes que estabeleçam propósito e iniciativas de sensibilização e de comunicação permanente e oportuna com a gestão da organização.</li><li>- Plano ou estratégia de comunicação e de sensibilização junto à alta administração.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Registros de reuniões e encontros realizados entre a unidade de auditoria e a gestão, a exemplo de: agenda de reuniões, atas, participação ou representação em eventos, seminários, comitês ou fóruns organizacionais e ações de capacitação e sensibilização realizadas.</li></ul>

**Atividade Essencial 7 - Incentivar o apoio da alta administração a programas rotativos para ajudar a abordar as lacunas de habilidades da atividade de AI e a aumentar o número de embaixadores da auditoria interna dentro da organização.**

Entendimento(s):

- Esta atividade essencial pode ser implementada através de:
  - Implantação de programas rotativos onde pessoas da gestão trabalham na auditoria e/ou profissionais da auditoria ocupam cargos na gestão;
  - Levantamento periódico de lacunas de habilidades e solicitação de apoio da alta administração para suprir estas lacunas através de disponibilização de profissionais para atuar na auditoria, bem como, através da implantação de assessorias de controle interno supervisionadas e capacitadas pela auditoria ou através de incentivo a auditores a ocupar cargos de gestão ou participar de projetos de interesse relevante. Participações em fóruns/comitês podem contribuir para esta atividade essencial.
- “Embaixadores da auditoria interna” são pessoas dentro da organização que compreendem o papel, os benefícios e a importância dessa função. Eles atuam como defensores da auditoria interna, promovendo uma cultura de governança, risco e controle. Ao envolver mais pessoas, de diferentes áreas, a percepção do valor estratégico da auditoria interna se expande na organização/Poder.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
- Políticas ou diretrizes que estabeleçam iniciativas de sensibilização ou objetivos, critérios e condições para ações de rotação profissional entre profissionais da gestão e da atividade de auditoria interna.	- Registros de reuniões ou iniciativas de incentivo à rotação entre profissionais das áreas de gestão e da atividade de auditoria interna. - Programa ou procedimentos de rotação de funções implementados. - Documentação de processos de rotação de funções realizados. - Designação de auditores internos para integrar áreas de governança, riscos ou controles da unidade auditada.

**Atividade Essencial 8 - Coordenar o trabalho da atividade de auditoria interna e compartilhar resultados e informações relevantes com outros prestadores de serviços de avaliação e de consultoria para a organização.**

Entendimento(s):

- Esta atividade essencial está relacionada com a possibilidade de realização de trabalhos conjuntos com outros serviços de avaliação e consultoria, sob supervisão da atividade de auditoria interna, ou compartilhar informações e resultados com os mesmos.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
- Políticas ou diretrizes que estabeleçam mecanismos de coordenação e de compartilhamento de informações e de resultados dos trabalhos de auditoria com outros grupos de prestação de serviços de avaliação ou de consultoria à organização. - Sistemas de auditoria compartilhados. - Redes ou fóruns de provedores de serviços de avaliação e consultoria à organização.	- Registros de atividades de coordenação e de compartilhamento de informações, base de dados, sistemas e resultados relevantes dos trabalhos de AI com outros prestadores de avaliação e consultoria e vice-versa. - Reuniões, encontros técnicos e fóruns de discussão com provedores de serviços de avaliação e consultoria. - Trabalhos conjuntos ou compartilhados.

**Atividade Essencial 9 - Trabalhando com a administração, defende a implementação e a coordenação de um modelo eficaz de Três Linhas na organização para facilitar a compreensão de sua importância, os respectivos papéis e responsabilidades das diversas funções de controle e de risco, e para minimizar duplicações ou lacunas na cobertura de riscos e de controles.**

Entendimento(s):

- A defesa da implementação e coordenação do modelo de Três Linhas pode ser demonstrada, por exemplo, através de eventos, recomendações em relatórios, normativos, atas de reuniões e realizações de consultorias para implantação do modelo.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas organizacionais, normas ou procedimentos de governança.</li><li>- Políticas, normas ou procedimentos organizacionais relativos aos processos de gestão de riscos e de controles internos.</li><li>- Estrutura e responsabilidades definidas de gestão de riscos e de controles internos.</li><li>- Estatuto ou regimento interno da unidade de auditoria interna.</li><li>- Estratégia ou plano de sensibilização e capacitação sobre governança, sobre gestão de riscos e sobre controles internos e respectivas responsabilidades (Três Linhas).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Eventos, recomendações em relatórios, normativos, atas de reuniões e realizações de consultorias, relacionadas com a implantação do modelo de Três Linhas.</li></ul>

## 15. KPA 3.15 - CAI INFORMA À AUTORIDADE DE MAIS ALTO NÍVEL

**Objetivo do KPA - Fortalecer a independência do CAI estabelecendo um relacionamento de reporte funcional direto ao conselho e um reporte administrativo à alta administração ou ao conselho.**

Entendimento(s):

- Deve ser observado o conceito de Conselho atualizado pelas Normas Globais de Auditoria – Órgão de mais alto nível encarregado da governança, como, por exemplo:
  - Um conselho de administração.
  - Um comitê de auditoria.
  - Um conselho de governadores ou curadores.
  - Um grupo de funcionários eleitos ou nomeados políticos.
  - Outro órgão que tenha autoridade sobre as funções relevantes de governança.

- Em uma organização que tenha mais de um órgão de governança, “conselho” refere-se ao órgão ou órgãos autorizados a fornecer à função de auditoria interna a autoridade, o papel e as responsabilidades apropriados.
- Se não houver qualquer uma das opções acima, a expressão “conselho” deve ser interpretada como referência ao grupo ou pessoa que atua como o órgão dirigente de mais alto nível da organização. Exemplos incluem o diretor da organização e a alta administração.

**Atividade Essencial 2 - Refletir o relacionamento de reporte funcional direto do chefe da auditoria interna ao conselho e de reporte administrativo direto à alta administração ou ao conselho no estatuto da auditoria interna.**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos sobre esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estatuto ou regulamento de auditoria interna vigente que preveja relacionamento de reporte funcional direto entre o CAI e o conselho e do relacionamento de reporte administrativo direto à alta administração ou ao conselho.</li> <li>- Manuais e orientações documentadas de auditoria.</li> <li>- Legislação aplicável.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reportes funcionais e administrativos realizados para as devidas instâncias de governança.</li> <li>- Aprovação dos instrumentos de planejamento de auditoria pelo conselho e pela alta administração.</li> <li>- Relatórios de desempenho e prestações de contas encaminhadas às instâncias de governança.</li> <li>- Independência e autonomia técnica da unidade de auditoria.</li> <li>- Extrato de entrevistas e de questionários aplicados.</li> </ul>

**Atividade Essencial 3 - Assegurar que o chefe da auditoria interna se encontre regularmente e se comunique diretamente com a alta administração e com o conselho, se aplicável.**

Entendimento(s):

- Não há entendimentos emitidos sobre esta atividade essencial.

Sugestões de evidências da atividade essencial:

Possíveis evidências de existência	Possíveis evidências de institucionalização
<ul style="list-style-type: none"><li>- Estatuto ou regulamento de auditoria interna vigente que preveja relacionamento de reporte funcional direto entre o CAI e o conselho e do relacionamento de reporte administrativo direto à alta administração ou ao conselho.</li><li>- Manuais e orientações documentadas de auditoria.</li><li>- Legislação aplicável.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Atas, agendas, conversar em aplicativos, relatórios, matérias ou outros meios que demonstrem os encontros/comunicações propostos nesta atividade essencial.</li></ul>

Produzido pela Camara Técnica de  
Auditoria Interna e IA-CM do Conaci

