



– Guia Prático

# DESENVOLVENDO O PLANO ESTRATÉGICO DE AUDITORIA INTERNA

JULHO DE 2012



## Índice

Sumário Executivo.....	1
Introdução.....	2
Definição e Desenvolvimento do Plano Estratégico .....	2
Revisão do Plano Estratégico.....	10
Anexo: Exemplo Ilustrativo – Análise SWOT .....	11
Anexo: Exemplo Ilustrativo – Sumário do Plano Estratégico .....	12
Autores e Revisor.....	14



## Sumário Executivo

Para que a auditoria interna permaneça relevante, ela deve se adaptar às expectativas em mudança e se manter alinhada aos objetivos da organização. A estratégia da auditoria interna é fundamental para que se mantenha relevante – desempenhando um papel importante no atingimento do equilíbrio entre custo e valor, contribuindo significativamente para a governança, o gerenciamento de riscos e os controles internos gerais da organização.

Um processo sistemático e estruturado pode ser usado para desenvolver o plano estratégico da auditoria interna, ajudando a permitir que a atividade de auditoria interna atinja sua visão e missão. Os passos seguintes podem ser usados para desenvolver o plano estratégico de auditoria interna:

1. Entender a(s) indústria(s) relevante(s) e os objetivos da organização.
2. Considerar o *International Professional Practices Framework* (IPPF).
3. Entender as expectativas das partes interessadas.
4. Atualizar a visão e missão da auditoria interna.
5. Definir os fatores críticos para o sucesso.
6. Fazer uma análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT).
7. Identificar as principais iniciativas.

É importante que o *chief audit executive* (CAE) verifique o plano estratégico junto às principais partes interessadas e obtenha a aprovação do conselho<sup>1</sup>, visto que isso é parte da obrigação do CAE de reporte obrigatório à alta administração e ao conselho sobre o

propósito, autoridade, responsabilidade e desempenho da auditoria interna (Norma 2060: Reporte para a Alta Administração e o Conselho). Será necessário que o plano estratégico seja revisado periodicamente. Fatores que influenciam a frequência da revisão do plano estratégico incluem:

- Mudanças na estratégia da organização.
- Nível de crescimento da organização e avaliação da maturidade da organização.
- Ponto até o qual a organização e sua alta administração dependem da avaliação independente da atividade de auditoria interna e/ou de seu apoio quanto ao gerenciamento dos riscos organizacionais.
- Mudanças significantes na disponibilidade dos recursos da atividade de auditoria interna.
- Mudanças significantes nas leis e/ou mudanças significantes nas políticas e procedimentos organizacionais.
- Nível de mudanças no ambiente de controle da organização.
- Mudanças principais na equipe de liderança e na composição do conselho de administração da organização.
- Avaliação de como a atividade de auditoria interna, qualitativa e quantitativamente, entregou o plano estratégico.
- Resultados das avaliações internas/externas da atividade de auditoria interna.

Este Guia Prático foi desenvolvido para oferecer ao CAE orientações de como desenvolver um plano estratégico de auditoria interna. Ele também enfatiza a Prática Recomendada da IPPF 2120-2: Gerenciando o

<sup>1</sup> O termo conselho é usado nesta orientação como definido no glossário das Normas: “Um conselho é um corpo diretivo da organização, como um conselho de administração, conselho de supervisão, chefe de uma agência ou órgão legislativo, conselho de gestores ou curadores de uma organização sem fins lucrativos ou qualquer outro órgão designado da organização, incluindo o comitê de auditoria ao qual o *chief audit executive* pode reportar funcionalmente”.

Risco da Atividade de Auditoria Interna; embora não haja forma de mitigar todos os riscos, uma atividade de auditoria interna pode proativamente gerenciar seus riscos desenvolvendo um plano estratégico.

Esta orientação será especialmente eficaz como guia para a preparação de um plano estratégico, pela primeira vez, para uma atividade de auditoria interna. Ela também possibilita uma boa revisão para um plano estratégico que já tenha sido implementado e possa precisar ser atualizado.

## Introdução

O *International Professional Practices Framework* (IPPF) é o *framework* conceitual que organiza as orientações fidedignas promulgadas pelo The Institute of Internal Auditors (The IIA). O IPPF inclui a Definição de Auditoria Interna, o Código de Ética, as *Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna* (*Normas*) e orientações fortemente recomendadas, como este Guia Prático.

De acordo com a definição do The IIA: “a auditoria interna é uma atividade independente e objetiva de avaliação e consultoria, criada para agregar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela ajuda a organização a atingir seus objetivos, adotando uma abordagem sistemática e disciplinada à avaliação e à melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança”.

Para aderir ao IPPF, os praticantes de auditoria interna se beneficiariam da aplicação de uma abordagem estratégica, em relação ao desenvolvimento de um plano estratégico, para cumprir com suas declarações de visão e missão de auditoria interna, posicionando-os, portanto, de forma a cumprir com as expectativas das partes interessadas.

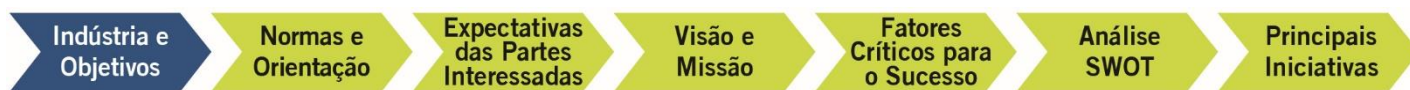
# Definição e Desenvolvimento do Plano Estratégico

## Definição de Estratégia

A estratégia é uma forma de estabelecer o propósito da organização e determinar a natureza da contribuição que ela pretende fazer, predefinindo escolhas que moldarão decisões e ações. A estratégia para a atividade de auditoria interna permite a alocação de recursos financeiros e humanos, para ajudar a atingir esses objetivos, conforme definidos nas declarações de visão e missão da atividade (que contribuem para o atingimento dos objetivos da organização). Isso beneficia a atividade de auditoria interna, por meio de sua configuração única de recursos, voltados para o cumprimento das expectativas das partes interessadas.

A estratégia em si faz parte de um conjunto de questões a ser reportado à alta administração e ao conselho. Essa responsabilidade recai sobre o escopo da Norma 2060: Reporte para a Alta Administração e o Conselho, que estabelece que “o executivo chefe de auditoria deve reportar periodicamente à alta administração e ao conselho sobre o propósito, autoridade, responsabilidade e desempenho da atividade de auditoria interna, com relação a seu plano”.

Um processo sistemático e estruturado pode ser usado para desenvolver o plano estratégico, para permitir que a atividade de auditoria interna atinja suas declarações de visão e missão. Os passos a seguir são uma abordagem ao desenvolvimento do plano estratégico de auditoria interna:



O ponto inicial para o desenvolvimento do plano estratégico de auditoria interna deve ser obter um entendimento preciso dos objetivos da organização e da indústria (ou indústrias) em que opera. Para que a atividade de auditoria interna entregue valor, ela deve contribuir para o atingimento dos objetivos estratégicos, operacionais, de reporte e de conformidade da organização, garantindo que a organização mantenha um ambiente ético e cultural de prestação de contas.

Portanto, é imperativo que a atividade de auditoria interna tenha um entendimento aprofundado das indústrias aplicáveis (incluindo os regulamentos e leis aplicáveis) e dos objetivos da organização.

Revise os planos estratégicos antes de entrevistar as partes interessadas.



O CAE deve considerar o IPPF ao desenvolver o plano estratégico de auditoria interna. Os valores que o pessoal da atividade de auditoria interna devem adotar estão contidos nas *Normas do framework* e no Código de Ética (além dos próprios valores da organização).

#### Normas de Atributos:

- 1000 – Propósito, Autoridade e Responsabilidade
- 1110 – Independência Organizacional
- 1120 – Objetividade Individual
- 1200 – Proficiência e Zelo Profissional Devido
- 1210 – Proficiência
- 1230 – Desenvolvimento Profissional Contínuo
- 1300 – Programa de Avaliação da Qualidade e Melhoria
- 1311 – Avaliações Internas
- 1312 – Avaliações Externas

#### Normas de Desempenho:

- 2000 – Gerenciamento da Atividade de Auditoria Interna
- 2010 – Planejamento

- 2020 – Comunicação e Aprovação
- 2030 – Gerenciamento de Recursos
- 2040 – Políticas e Procedimentos
- 2050 – Coordenação
- 2060 – Reporte para a Alta Administração e o Conselho
- 2110 – Governança
- 2120 – Gerenciamento de Riscos
- 2201 – Considerações sobre o Planejamento
- 2210 – Objetivos do Trabalho de Auditoria
- 2230 – Alocação de Recursos para o Trabalho de Auditoria
- 2300 – Execução do Trabalho de Auditoria
- 2310 – Identificação das Informações
- 2320 – Análise e Avaliação
- 2410 – Critérios para a Comunicação
- 2420 – Qualidade das Comunicações
- 2500 – Monitoramento do Progresso
- 2600 – Comunicação da Aceitação de Riscos



Entender as expectativas e necessidades das partes interessadas é um passo crítico do desenvolvimento do plano estratégico da auditoria interna. É importante incluir as principais partes interessadas internas e externas (ex., membros do conselho, alta administração, auditores externos, reguladores).

O CAE deve se comunicar diretamente com cada uma das principais partes interessadas, para entender suas expectativas para a atividade de auditoria interna. As partes interessadas têm históricos, papéis e responsabilidades únicas, que ajudam a moldar suas expectativas, assim como seu entendimento da auditoria interna. Portanto, pode ser benéfico oferecer às partes interessadas um entendimento geral do papel e do propósito da auditoria interna. Por meio de discussões com as partes interessadas, o CAE pode determinar como a auditoria interna pode agregar valor à organização, tanto a curto quanto a longo prazo, com

base nos objetivos e nas metas da organização. As expectativas podem variar entre curto e longo prazo, com base no nível de maturidade do ambiente de controle da organização. O CAE precisará avaliar as expectativas das partes interessadas, para garantir que não estejam em conflito umas com as outras e que sejam apoiadas pelo estatuto de auditoria interna. O peso dado às expectativas de cada parte interessada variará com base em seu papel e responsabilidade na organização.

Após a comunicação com cada parte interessada, o CAE deve documentar e confirmar as expectativas das partes interessadas. Além disso, pode ser benéfico fazer uma pesquisa com as partes interessadas para ajudar a priorizar suas expectativas, após a compilação de suas perspectivas individuais. Isso será uma contribuição essencial para o desenvolvimento do plano estratégico da auditoria interna.



O plano estratégico é como a visão e a missão da atividade de auditoria interna serão buscadas. O CAE deve desenvolver e atualizar as declarações de visão e missão com base nas expectativas das partes interessadas e nas orientações do The IIA. Ao redigir essas declarações, é importante reconhecer que a auditoria interna não pode ser tudo para todos. Portanto, é necessário que o CAE faça escolhas difíceis – recomendando ao conselho o que será buscado e o que não será buscado.

Compartilhar com a alta administração e com o conselho o que não estará incluído é importante para garantir a divulgação total.

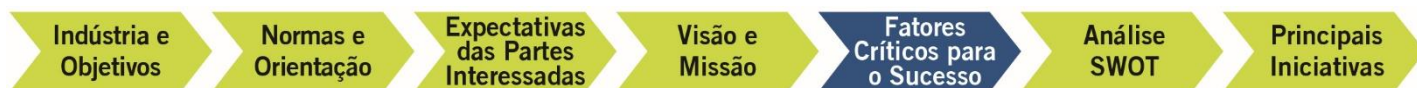
*Declaração de Visão* – O propósito de estabelecer uma declaração de visão é articular a filosofia da atividade de auditoria interna e o que ela espera agregar à organização. A visão vai além dos objetivos e das metas; ela expressa o estado desejado para o futuro e é, portanto, ambiciosa por natureza.

*Declaração de Missão* – A declaração de missão, construída com base na declaração de visão, delineia o principal propósito comercial da atividade de auditoria interna, o que planeja atingir no futuro, os seus valores e como se integra ao plano estratégico da organização. A declaração de missão deve ressoar com toda a equipe de auditoria interna e com as partes interessadas, tanto internas quanto externas. É a partir da declaração de



missão que o plano estratégico de auditoria interna será desenvolvido, essencialmente determinando como a missão será atingida. A declaração de missão é

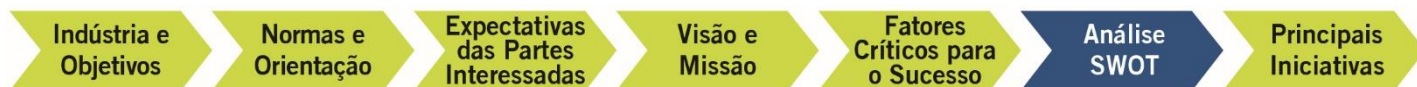
comumente a primeira declaração do estatuto de auditoria interna.



Identificar os fatores críticos para o sucesso (*critical success factors* – CSFs) permitirá que a atividade de auditoria interna entenda o número limitado de elementos que devem dar certo para que ela atinja sua visão e sua missão. Esses fatores proporcionarão ao departamento elementos essenciais, em comparação com os quais todas as grandes iniciativas deverão ser comparadas, para ajudar a garantir que os recursos estejam concentrados nas atividades mais importantes. Três perguntas que podem ser úteis na identificação de CSFs são:

- **Posicionamento** – A atividade de auditoria interna está estrategicamente posicionada e apoiada?
- **Processos** – Os processos da atividade de auditoria interna são permissivos e dinâmicos quanto à satisfação das necessidades do negócio?
- **Pessoas** – A atividade de auditoria interna tem a estratégia certa de pessoas para cumprir com sua missão?

Monitorar o progresso dos fatores críticos para o sucesso garantirá que a administração esteja dando a eles atenção contínua.



Conduzir uma avaliação do estado atual da atividade de auditoria interna ajudará a identificar o que deve ser incorporado ao plano estratégico. Uma técnica é conduzir uma análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (*strengths, weaknesses, opportunities e threats* – SWOT) em comparação com a visão, missão e fatores críticos para o sucesso. O objetivo de qualquer análise SWOT é identificar os fatores principais, internos e externos, importantes para atingir a estratégia. Essa análise agrupa informações em duas principais categorias:

- **Fatores internos** – As forças e fraquezas únicas à atividade de auditoria interna.
- **Fatores externos** – As oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente externo à atividade de auditoria interna. O ambiente externo inclui as forças internas à organização (mas externas à atividade de auditoria interna) e as forças externas à organização.

A SEGUIR ESTÃO DEFINIÇÕES DOS COMPONENTES INDIVIDUAIS DE UMA ANÁLISE SWOT:		
	FORÇAS	FRAQUEZAS
Origem Interna	Características internas da atividade de auditoria interna que possam ser consideradas facilitadoras da estratégia de auditoria.	Características internas da atividade de auditoria interna que, por outro lado, possam prevenir o atingimento da estratégia de auditoria e que possam colocar a atividade em uma posição desfavorável.
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Origem Externa	Elementos externos à atividade de auditoria interna que possam aumentar a demanda por mais e melhores contribuições e serviços de avaliação e consultoria.	Elementos externos à atividade de auditoria interna que, por outro lado, possam reduzir a demanda por serviços de avaliação e consultoria, prevenir o atingimento da estratégia de auditoria e colocar a atividade em uma posição desfavorável.

Tópicos a considerar na execução na análise SWOT incluem (mas não se limitam a):

### Estrutura Organizacional

A estrutura da atividade de auditoria interna deve ser desenvolvida para garantir o nível apropriado de supervisão, para entregar alta qualidade, facilitando a prestação eficiente de serviços. Adicionalmente, a atividade de auditoria interna deve estar livre de condições que ameacem a habilidade de cumprir com suas responsabilidades de forma imparcial. Para atingir o nível de independência necessário para cumprir com as responsabilidades da auditoria interna com eficácia, o CAE deve ter acesso direto e irrestrito à alta administração e ao conselho.

### Requisitos de Recursos

O conjunto de habilidades e os conhecimentos da equipe de auditoria interna são críticos para sua

habilidade de ajudar a organização a atingir seus objetivos e sua estratégia. O passo inicial para o planejamento de pessoal é conduzir uma avaliação de habilidades, para identificar as habilidades e os conhecimentos necessários para abordar os itens da estratégia de auditoria interna. É importante avaliar até que ponto as habilidades e conhecimentos identificados precisarão ser utilizados, já que isso influenciará o tipo de modelo de aquisição escolhido. Adicionalmente, deve-se considerar a melhor forma de alavancar recursos tecnológicos em conjunto com o estabelecimento do modelo de aquisição mais apropriado. Esses aspectos de consideração dos recursos apoiarão as prioridades do departamento, conforme definidas pelo CAE.

Uma avaliação das habilidades e dos conhecimentos necessários pode incluir: i) o escopo das responsabilidades da atividade de auditoria interna, conforme definidas pelo estatuto, ii) o equilíbrio esperado entre os trabalhos de avaliação e consultoria, iii) as expecta-

tivas e requisitos das partes interessadas, iv) os resultados da avaliação de riscos, v) o nível de coordenação com outras funções de gerenciamento de riscos e avaliação, e vi) o plano estratégico de longo prazo para a organização. A publicação *Core Competencies for Today's Internal Auditor*, do *Common Body of Knowledge* do The IIA, pode ser valiosa para a identificação do que os auditores internos precisam saber para fazer seu trabalho com o zelo devido, agregando valor às suas respectivas organizações.

### Tecnologias e Ferramentas

Revisar as tecnologias e ferramentas da atividade de auditoria interna ajudará o CAE a entender as capacidades da atividade. O uso de papéis de trabalho eletrônicos pode ser útil para melhorar a produtividade e facilitar o controle de qualidade, especialmente na gestão de múltiplos componentes de trabalhos únicos, com diversas equipes e em diversos locais. Alavancar ferramentas de fluxo de trabalho em aplicativos de compartilhamento de arquivos e consolidar as descobertas podem promover o compartilhamento eficaz de informações, para permitir o controle de qualidade tempestivo dos papéis de trabalho e dos relatórios. Adicionalmente, essas ferramentas podem permitir que o CAE monitore melhor o progresso do plano de auditoria e detalhe o componente de trabalho de cada plano. Tais aplicativos também servem como repositório central para papéis de trabalho e reduzem o risco de múltiplas versões dos arquivos, o que permite um compartilhamento eficaz dos arquivos. A análise de retorno sobre o investimento seria necessária para apoiar o argumento da implementação de tais ferramentas. Alguns aplicativos, em especial, beneficiam a atividade de auditoria interna; no entanto, muitos aplicativos de papéis de trabalho eletrônicos também oferecem modelos de pesquisa e certificação e vêm acompanhados de tecnologias de fluxo de trabalho para gerenciar iniciativas de governança/controle.

Usar análise de dados e alavancar ferramentas de monitoramento contínuo do controle (*continuous*

*control monitoring* – CCM) podem ser benéficos para a eficiência e eficácia de um departamento. A análise de dados pode concentrar melhor as horas gastas por recursos relativos a riscos. O CCM alavancado por uma organização de maior porte pode servir para oferecer evidências confiáveis para o funcionamento eficaz dos controles de detecção dentro de um aplicativo. A presença do CCM pode não ser suficiente para permitir a confiabilidade, se os dados entregues por tais ferramentas não forem revisados pela administração de forma tempestiva e eficaz.

### Modelo de Aquisição

Uma avaliação dos modelos de aquisição deve ser realizada, para determinar a estrutura de maior custo-benefício para a prestação dos serviços esperados para entidades auditáveis, dentro do universo de auditoria. As principais variáveis a avaliar, relativas ao modelo de aquisição, incluem:

- Habilidades necessárias
- Habilidades especializadas
- Nível de centralização *versus* descentralização na organização
- Presença geográfica
- Requisitos idiomáticos
- Flexibilidade desejada para a estruturação da equipe e para a estrutura de custos
- Mudanças futuras às leis e regulamentos
- Orçamento
- Nível desejado de aquisição de talento para a organização

As opções de aquisição incluem:

- Estruturação completa *in-house* – usar apenas recursos internos

- *Co-sourcing* limitado – recursos internos conduzem a maioria das atividades, com recursos terceirizados oferecendo habilidades especializadas
- *Co-sourcing* significativo – O CAE é apoiado, primariamente, por recursos externos
- Terceirização completa – recursos externos conduzem toda a atividade

Pode ser benéfico fazer um *benchmarking* das organizações da mesma indústria, que tenham porte e cobertura geográfica semelhantes, para estimar o número de recursos apropriados para o apetite de risco da organização. Considere os itens a seguir ao determinar a adequação e a suficiência dos recursos:

- Tipos de riscos encarados pela organização e o apetite de risco de suas partes interessadas.
- Nível de experiência da equipe de auditoria interna – uma equipe experiente pode exigir menos horas para concluir os trabalhos.
- Natureza dos trabalhos a conduzir – os trabalhos que sejam complexos, novos ao escopo ou que exijam teste de remediação com base em riscos exigirão mais tempo para sua execução.
- Nível de integração da avaliação dos controles automatizados ao plano de auditoria – controles automatizados são, geralmente, mais eficientes de testar.

Em situações em que a atividade de auditoria interna seja vista como fonte de talento para a organização, pode ser benéfico considerar um modelo de aquisição por rotação. Esse modelo oferece à organização indivíduos com amplo entendimento de governança, gerenciamento de riscos e controles. Os modelos de rotação trazem benefícios à atividade de auditoria interna, trazendo membros à equipe (externos à atividade) com históricos que não envolvem a auditoria e que podem oferecer habilidades especializadas, assim como uma perspectiva independente sobre os trabalhos e procedimentos de auditoria. As desvantagens de tais modelos incluem maior

treinamento e supervisão da equipe de rotação, a falta de continuidade do envolvimento e um “período de esfriamento” em que não podem auditar a área em que mais recentemente trabalharam (Prática Recomendada 1130.A1-1: Avaliando Operações Pelas Quais os Auditores Internos Foram Anteriormente Responsáveis).

### **Coordenação com Outras Funções de Gerenciamento de Riscos e Avaliação**

Com base nas expectativas das partes interessadas, nas orientações do The IIA e no estatuto de auditoria, o CAE deve alinhar os recursos e prioridades, determinar como a atividade de auditoria interna trabalhará e coordenar seu trabalho com outras funções de gerenciamento de riscos/avaliação.

As organizações frequentemente têm grupos separados, conduzindo diversas funções de gerenciamento de riscos e avaliação, independentemente uns dos outros. A atividade de auditoria interna deve desenvolver um claro entendimento dos objetivos dos outros grupos e determinar como esses grupos devem coordenar seus esforços da melhor maneira, para minimizar a duplicação e para ajudar a garantir que os principais riscos estejam sendo abordados. Para mais informações sobre esse tópico, consulte o Guia Prático do The IIA *Reliance by Internal Audit on Other Assurance Providers*.

### **Métodos de Entrega de Serviços**

As metodologias para prestar serviços de avaliação e consultoria de auditoria interna devem ser definidas e documentadas, para ajudar a garantir consistência e alta qualidade de serviço para o planejamento, trabalho em campo, reporte e acompanhamento. Devem existir requisitos mandatórios e protocolos recomendados, para permitir flexibilidade na condução do trabalho, possibilitando circunstâncias em que os requisitos não sejam viáveis. A metodologia deve estar em conformidade com o IPPF.

## Comunicação com as Partes Interessadas

O CAE deve ter um plano de comunicação em prática que garanta que a alta administração e o conselho sejam informados do plano para a atividade de auditoria interna, incluindo requisitos de recursos (e limitações) e o progresso em comparação com o plano. Também é importante incluir, nesse plano de comunicação, os resultados dos trabalhos de avaliação e de consultoria da auditoria interna, incluindo, também, o progresso da administração quanto à remediação das descobertas.

## Desenvolvimento de Pessoas

Além das habilidades identificadas na seção anterior “Requisitos de Recursos”, é vital ter uma abordagem definida de como a equipe de auditoria será desenvolvida, treinada e gerenciada. Um plano de desenvolvimento de pessoas deve incluir expectativas claras para cada cargo, incluindo as competências, conhecimentos, experiências e certificações que forem necessários. Essas expectativas permitem que a administração trabalhe em direção à prontidão do indivíduo em seu cargo atual e à sua futura evolução.



Com base nos resultados da análise SWOT, é possível identificar e priorizar as principais iniciativas que terão impacto significativo sobre o atingimento dos fatores críticos para o sucesso da atividade de auditoria interna e, portanto, de suas declarações de visão e missão. Para cada iniciativa, é importante identificar um cronograma de implementação, os objetivos desejados, as métricas de desempenho (qualitativas e quantitativas) e os elementos associados à SWOT.

## Monitoramento do Desempenho

Para garantir que o plano estratégico produza os resultados desejados, é crítico monitorar sua execução e seu impacto. Para ajudar nesse sentido, é benéfico estabelecer metas de desempenho (qualitativas e quantitativas), para mensurar o progresso e o desempenho de cada iniciativa em comparação com as expectativas. O feedback das principais partes interessadas sobre o progresso em comparação com o plano estratégico também pode oferecer um mecanismo de apoio ao processo de avaliação. Além disso, o CAE e sua equipe de administração podem conduzir autoavaliações da

eficiência e eficácia da execução do plano estratégico. Essas metas podem ser incluídas no reporte às principais partes interessadas. Para mais informações sobre esse tópico, consulte o Guia Prático *Measuring Internal Audit Effectiveness and Efficiency*.

## Feedback e Aprovação

É essencial verificar o plano estratégico junto às principais partes interessadas, antes de sua finalização. A comunicação do plano estratégico revisado aumentará a conscientização e adesão em toda a organização. Deve-se obter a aprovação final do conselho.

# Revisão do Plano Estratégico

Assim como para o plano estratégico da organização, o plano estratégico da auditoria interna deve ser revisado periodicamente e devidamente atualizado. A frequência da revisão será determinada pelo CAE, em conjunto com discussões junto ao conselho. Os fatores que influenciam a frequência das revisões incluem (mas não se limitam a):

- Nível de crescimento da organização e avaliação da maturidade organizacional.
- Mudanças na estratégia da organização.
- Ponto até o qual a organização e sua alta administração dependem da avaliação independente da atividade de auditoria interna e/ou de seu apoio quanto ao gerenciamento dos riscos organizacionais.
- Mudanças significantes na disponibilidade dos recursos da atividade de auditoria interna.
- Mudanças significantes nas leis, ou o volume de mudanças nas políticas e procedimentos organizacionais.
- Nível de mudanças no ambiente de controle da organização.
- Mudanças principais na equipe de liderança e na composição do conselho de administração da organização.
- Avaliação de como a atividade de auditoria interna, qualitativa e quantitativamente, entregou o plano estratégico.
- Resultados das avaliações internas/externas da atividade de auditoria interna.

## Anexo: Exemplo Ilustrativo – Análise SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visão, missão, valores e estatuto definidos para a auditoria interna</li> <li>2. Respeito e credibilidade fortes do CAE junto à alta administração</li> <li>3. Universo de auditoria definido e validado</li> <li>4. Processo formal de planejamento com base em riscos, com validação da administração</li> <li>5. Planos individuais de treinamento/certificação da equipe</li> <li>6. Perspectiva independente e objetiva em toda a organização</li> <li>7. Equipe adaptável à mudança; atitude positiva</li> <li>8. Habilidade, históricos e conhecimento comercial diversos na equipe</li> <li>9. Foco processual <i>versus</i> foco transacional</li> <li>10. Maior parceria com o negócio</li> <li>11. Processo formalizado de acompanhamento</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lacunas de habilidade – consultoria e conhecimento de fraude</li> <li>2. Modelo indefinido de desenvolvimento da equipe</li> <li>3. Oportunidades limitadas de carreira para a equipe – não é uma fonte de talento para o negócio</li> <li>4. Avaliação de riscos não mapeada quanto à estratégia da organização; identificação limitada dos riscos emergentes</li> <li>5. Plano de auditoria limitado a um ano</li> <li>6. Entendimento limitado das expectativas das partes interessadas</li> <li>7. Comunicação inconsistente com as partes interessadas</li> <li>8. Ênfase sobre as descobertas (mentalidade de “ok, entendido” e de “polícia”)</li> <li>9. Envolvimento limitado nas decisões estratégicas da organização</li> <li>10. Falta de um programa formal de compartilhamento de conhecimentos</li> <li>11. Foco limitado na eficiência <i>versus</i> eficácia operacional</li> <li>12. Uso limitado de análise e mineração de dados</li> <li>13. Avaliações de desempenho ocorrem apenas anualmente</li> <li>14. Longo tempo de ciclo da auditoria</li> <li>15. Não está totalmente alinhada às <i>Normas</i> do The IIA</li> <li>16. Metodologia de auditoria não aborda todos os tipos de trabalho</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melhorar a percepção das habilidades, conhecimentos e capacidades da equipe</li> <li>2. Confirmar e esclarecer as expectativas em evolução das partes interessadas</li> <li>3. Educar as partes interessadas sobre o papel e as capacidades da auditoria interna</li> <li>4. Envolver-se em novas iniciativas desde seu início, para incorporar controles</li> <li>5. Educar a administração sobre questões recorrentes/comuns</li> <li>6. Colaborar com outras funções de avaliação/gerenciamento de riscos</li> <li>7. Introduzir autoavaliações de riscos e controle</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Predisposição do conselho a se concentrar em exposições financeiras e de conformidade, sem atenção equilibrada aos riscos operacionais</li> <li>2. Implementação das descobertas limitada por orçamento, estruturação da equipe e governança</li> <li>3. Redução da cooperação da administração</li> <li>4. Riscos emergentes e em mudança aumentam as lacunas de habilidades</li> <li>5. Falta de conscientização das iniciativas do negócio</li> <li>6. Adaptar-se às <i>Normas</i> de maior nível do The IIA e às expectativas das partes interessadas</li> </ol>

# Anexo: Exemplo Ilustrativo

## – Sumário do Plano Estratégico

### Visão

Ser uma atividade de auditoria interna de alto desempenho, que cumpra com as expectativas de nossas partes interessadas e que adote as *Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (Normas)* do The Institute of Internal Auditors e os atributos de alto desempenho reconhecidos pelas atividades líderes em auditoria interna. Isso permitirá que atuemos como parceiro comercial e conselheiro confiável, reconhecidos como uma força propulsora por trás de uma cultura de governança, prestação de contas, conformidade e execução, que ajuda no atingimento dos objetivos da organização.

### Missão

Entregar à administração e ao conselho da organização uma avaliação independente dos riscos financeiros, regulatórios e operacionais e da eficácia dos controles. Ofereceremos expertise de controle para minimizar riscos, melhorar a qualidade dos processos e aperfeiçoar a eficácia operacional, em alinhamento com nossas metas comerciais.

### Fatores Críticos para o Sucesso, Iniciativas, Objetivos e Principais Tarefas

#### CSF 1: Foco sobre os Maiores Riscos à Organização

Iniciativa: Melhorar o processo de planejamento, para identificar riscos estratégicos, operacionais, financeiros e regulatórios de maior prioridade para a organização.

Mapeamento SWOT: Fraquezas – 4, 5, 9  
Oportunidades – 6

Objetivos:

- Um processo sustentável que identifique os riscos internos e externos mais significantes, que poderiam impedir o atingimento dos objetivos e da estratégia da organização.
- Colaboração com outras funções de controle e gerenciamento de riscos, para coordenar a cobertura dos riscos.

Principais Tarefas:

- *Benchmarking* do processo de gerenciamento de riscos atual, em comparação com outras organizações de porte comparável.
- Inventário dos processos e fontes atuais, usados para identificar os riscos emergentes (que nunca ocorreram ou que não ocorreram por um período extenso de tempo).
- Entender o escopo das responsabilidades de outros grupos de controle e gerenciamento de riscos e sua abordagem à identificação dos riscos.
- Desenvolver uma metodologia que relacione a estratégia da organização aos riscos auditáveis.
- Validar a metodologia junto às principais partes interessadas.

Cronograma: Agosto – Novembro de 201X

#### CSF 2: Realizar Reporte de Impacto às Partes Interessadas

Iniciativa: Aumentar a transparência das atividades de auditoria interna, por meio da realização de comunicações tempestivas e de impacto às principais partes interessadas, quanto aos esforços globais de coleta de riscos, descobertas de auditoria e remediação de questões.



Mapeamento SWOT: Fraquezas – 6, 7, 8  
Oportunidades – 3, 5

Objetivos:

- Um mapa de relacionamentos e um plano de comunicação para as principais partes interessadas.
- Relatórios padronizados para comunicações regulares.

Principais Tarefas:

- Identificar principais partes interessadas.
- Obter feedback das principais partes interessadas quanto ao desempenho e às expectativas.
- Concordância quanto às oportunidades de melhoria.
- Desenvolver e implementar estado “a ser”.

Cronograma: Março – Abril de 201X

### **CSF 3: Manter Processos Eficientes e Eficazes de Auditoria**

Iniciativa: Desenvolver um manual que defina a metodologia para condução de todos os trabalhos de avaliação e consultoria da auditoria interna.

Mapeamento SWOT: Fraquezas – 1, 11, 15, 16  
Oportunidades – 7

Objetivos:

- Identificação das práticas obrigatórias e recomendadas para todos os tipos de trabalho, ajudando a garantir uma abordagem consistente que esteja em conformidade com as *Normas*.

Principais Tarefas:

- Avaliar os processos atuais de planejamento, trabalho em campo, reporte e acompanhamento dos trabalhos de avaliação e consultoria, em comparação com o IPPF.

- Refinar processos para alinhamento com o IPPF, identificando aqueles que são obrigatórios *versus* os que são recomendados.
- Desenvolver ferramentas de autoavaliação de controle.
- Validar o manual de auditoria interna junto a toda a equipe.

Cronograma: Junho – Agosto de 201X

### **CSF 4: Equipe com Habilidades e Conhecimentos Adequados**

Iniciativa: Identificar as habilidades críticas, criar planos de desenvolvimento e desenvolver uma estratégia de aquisição para cumprir com a declaração de missão.

Mapeamento SWOT: Fraquezas – 1, 2, 3, 10, 11, 15, 12  
Oportunidades – 3

Objetivos:

- Entender as habilidades necessárias para cumprir com a declaração de missão em todas as áreas do universo de auditoria.
- Desenvolver um programa formalizado de treinamento e desenvolvimento para todos os níveis da equipe.

Principais Tarefas:

- Fazer a avaliação de habilidades.
- Identificar soluções internas e externas de estruturação de equipe e treinamento.
- Desenvolver um programa de aprendizado e desenvolvimento contínuos.

Cronograma: Julho – Outubro de 201X

Observação: Um plano de trabalho precisaria ser desenvolvido para identificar os passos detalhados, os prazos necessários e os recursos necessários para concluir cada iniciativa.

## **Autores:**

Brian Reed, CIA

Erich Schumann, CIA

Princy Jain, CIA, CCSA, CRMA

Rita Thakkar, CIA

## **Revisor:**

Steven Jameson, CIA, CBA, CCSA, CFE, CFSA,  
CGMA, CPA, CRMA



## Sobre o Instituto

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

## Sobre os Guias Práticos

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

## Isenção de Responsabilidade

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

## Copyright

Copyright © 2012 The Institute of Internal Auditors. Para permissão para reprodução, favor entrar em contato com o The IIA pelo e-mail: [guidance@theiia.org](mailto:guidance@theiia.org).



**The Institute of  
Internal Auditors**

*Global*

### SEDE GLOBAL

247 Maitland Ave.

Altamonte Springs, FL 32701 EUA

**T:** +1-407-937-1111

**F:** +1-407-937-1101

**W:** [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org)