

PROGRAMA DE QUALIDADE DE AUDITORIA INTERNA (PQAI)

1ª Edição – março/2022





TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

PRESIDÊNCIA

Desembargador Elton Martinez Carvalho Leme

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

Carlos Eduardo de Queiroz Pereira

Gabinete da Secretaria de Auditoria Interna

Simone Marques Brasil Nepomuceno

Seção de Auditoria de Contas, Contábil, Financeira e Orçamentária

Andréa Correa de Sá e Souza

Seção de Auditoria de Governança Institucional e Processos Finalísticos

Thiago Marvila Moraes

Seção de Auditoria de Licitações, Contratos e Infraestrutura

Adriana Grandal Coelho Fidelis

Seção de Auditoria de Pessoal, Tecnologia e Gestão da Informação

Monique Lima e Cruz

Elaboração

Thiago Marvila Moraes

Revisão

Carlos Eduardo de Queiroz Pereira

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	4
2. OBJETIVO DO PROGRAMA DE QUALIDADE DE AUDITORIA INTERNA	5
3. PERSPECTIVAS DE APLICAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE DE AUDITORIA INTERNA.....	6
3.1. Da perspectiva do trabalho de auditoria interna.....	6
3.2. Da perspectiva da atividade de auditoria interna	7
3.3. Da perspectiva externa	7
4. ESTRUTURA DO PROGRAMA DE QUALIDADE DE AUDITORIA INTERNA.....	8
4.1. Das avaliações internas.....	8
4.1.1. <i>Do monitoramento contínuo</i>	8
4.1.2. <i>Das autoavaliações periódicas</i>	15
4.2. Das avaliações externas	20
4.2.1. <i>Dos planos de ação decorrentes das avaliações externas</i>	22
5. DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS DO PROGRAMA DE QUALIDADE DE AUDITORIA INTERNA.....	23
6. USO DE “EM CONFORMIDADE COM AS NORMAS INTERNACIONAIS PARA A PRÁTICA PROFISSIONAL DE AUDITORIA INTERNA”	24
7. DIVULGAÇÃO DE “NÃO CONFORMIDADE”.....	25
8. ATUALIZAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE.....	26
ANEXO I.....	27
ANEXO II - DETALHAMENTO DOS KPAs.....	41



1. INTRODUÇÃO

De acordo com o Instituto dos Auditores Internos do Brasil, a qualidade não é absoluta, mas o grau até o qual um produto ou serviço atende as expectativas do consumidor. No contexto da atividade de auditoria interna, a qualidade é orientada tanto pela obrigação de atender as expectativas do cliente, como pelas responsabilidades profissionais inerentes em conformidade com as normas profissionais¹.

A qualidade começa com a estrutura e a organização da atividade de auditoria interna, devendo ser a essência, e não base, da forma como a atividade conduz seu negócio, através de sua metodologia, políticas, procedimentos e práticas de recursos humanos².

Nesse contexto, as *Normas Internacionais para a Prática Profissional da Auditoria Interna (Normas)*, do *The IIA*, preconizam que o dirigente de auditoria interna (chefe executivo de auditoria) deve desenvolver e manter um programa de avaliação e melhoria da qualidade, que cubra todos os aspectos da atividade de auditoria interna³.

Na mesma linha, a Resolução nº 309/2020, do Conselho Nacional de Justiça, que aprovou as Diretrizes Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Judiciário, assim estabelece:

Resolução CNJ nº 309/2020

Art. 62. As unidades de auditoria interna deverão instituir e manter programa de qualidade de auditoria que contemple toda a atividade de auditoria interna desde o seu planejamento até o monitoramento das recomendações.

Acolhendo as diretrizes do CNJ sobre o tema, o Estatuto de Auditoria Interna do Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro, aprovado pela Resolução TRE-RJ nº 1.139/2020, assim estabeleceu:

Resolução TRE-RJ nº 1.139/2020

¹ Guia Prático - Programa de Avaliação de Qualidade e Melhoria. Instituto dos Auditores Internos do Brasil. 2012, p. 2

² Idem, p. 3.

³ Norma 1300 - Programa de Avaliação e Melhoria da Qualidade.



Art. 30 A Unidade de Auditoria Interna deverá instituir e manter programa de qualidade de auditoria que contemple toda a atividade de auditoria interna desde o seu planejamento até o monitoramento das recomendações.

Art. 31 O controle de qualidade das auditorias visa à melhoria da qualidade em termos de aderência às normas, ao código de ética, aos padrões definidos, reduzindo o tempo de tramitação dos processos de auditoria, diminuindo o retrabalho e aumentando a eficácia e efetividade das propostas de encaminhamento.

Art. 32 O programa deve prever avaliações internas e externas visando aferir a qualidade e identificar as oportunidades de melhoria.

Em cumprimento a essas regras e diretrizes, a Secretaria de Auditoria Interna do Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro (SAU/TRE-RJ) instituiu seu Programa de Qualidade de Auditoria Interna (PQAI).

Para elaboração do presente documento, foram adotadas, como referências, as *Normas Internacionais para a Prática Profissional da Auditoria Interna (Normas)*, do *The Institute of Internal Auditors - IIA*, e respectivas Orientações Práticas de Implantação, o Guia Prático - Programa de Avaliação de Qualidade e Melhoria, do Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil), o Programa de Avaliação e Qualidade da Auditoria Interna do Conselho Nacional de Justiça, o Programa de Avaliação e Melhoria da Qualidade da Diretoria de Auditoria Interna do Tribunal de Justiça do Maranhão e o Programa de Avaliação da Qualidade e Melhoria da Auditoria Interna do Superior Tribunal de Justiça.

2. OBJETIVO DO PROGRAMA DE QUALIDADE DE AUDITORIA INTERNA

O PQAI tem por objetivo viabilizar:

- a avaliação da conformidade da atividade de auditoria interna do Tribunal com a Definição de Auditoria Interna, o Código de Ética e as Normas⁴;
- a avaliação da eficiência e eficácia da atividade de auditoria interna do Tribunal; e
- a identificação de oportunidades de melhoria.

⁴ Orientações mandatórias que compõem a Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (*International Professional Practices Framework - IPPF*) - base conceitual que organiza as informações oficiais promulgadas pelo *The Institute of Internal Auditors*.

Além disso, o programa visa a garantir que o conceito de qualidade seja incorporado à atividade de auditoria interna e a todas as suas operações, por meio de uma metodologia que promova a qualidade e, como padrão, a conformidade com as Normas e a melhoria contínua.

3. PERSPECTIVAS DE APLICAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE DE AUDITORIA INTERNA

O PQAI será aplicado em três perspectivas fundamentais: perspectiva do trabalho de auditoria interna, perspectiva da atividade de auditoria interna e perspectiva externa.

3.1. Da perspectiva do trabalho de auditoria interna

Relaciona-se com a autoavaliação no nível da auditoria (avaliação ou consultoria), do trabalho ou operacional.

Nessa perspectiva, o dirigente de auditoria interna é responsável por prover a avaliação de que:

- processos apropriados foram usados para traduzir os planos de auditoria em trabalhos de auditoria específicos e com recursos apropriados;
- planejamento, conduta em trabalhos de campo e comunicação dos resultados estejam em conformidade com a Definição de Auditoria Interna, com o Código de Ética e com as Normas;
- mecanismos apropriados estejam estabelecidos e sejam usados para acompanhar as ações da gestão do Tribunal em resposta às recomendações de auditoria; e
- pesquisas com o cliente após o trabalho, lições aprendidas, autoavaliações e outros mecanismos de apoio à melhoria contínua sejam concluídos.

3.2. Da perspectiva da atividade de auditoria interna

Relaciona-se com a autoavaliação no nível da atividade de auditoria interna ou organizacional.

Nessa perspectiva o dirigente de auditoria interna é responsável por prover avaliação de que:

- políticas e procedimentos escritos, cobrindo tanto questões técnicas como administrativas, estejam formalmente documentados para guiar a equipe de auditoria na conformidade com a Definição de Auditoria Interna, o Código de Ética e as Normas;
- o trabalho de auditoria esteja em conformidade com as políticas e procedimentos escritos;
- o trabalho de auditoria atinja os propósitos e as responsabilidades gerais descritas no estatuto de auditoria interna;
- o trabalho de auditoria esteja em conformidade com a Definição de Auditoria Interna, o Código de Ética e as Normas;
- o trabalho de auditoria interna atenda as expectativas das partes interessadas;
- a atividade de auditoria interna agregue valor e contribua para melhorar as operações da organização; e
- recursos da atividade de auditoria interna sejam eficientemente e eficazmente utilizados.

3.3. Da perspectiva externa

Relaciona-se com a avaliação externa independente da atividade de auditoria interna como um todo, incluindo trabalhos individuais.

A avaliação realizada nessa perspectiva deve resultar na expressão de uma opinião sobre o espectro total do trabalho de avaliação e consultoria realizado pela atividade de auditoria interna, incluindo sua conformidade com a Definição de Auditoria Interna, o Código de Ética e as Normas, assim como a eficiência e eficácia da atividade de auditoria interna em cumprir com seu estatuto e atender as expectativas das partes interessadas.



4. ESTRUTURA DO PROGRAMA DE QUALIDADE DE AUDITORIA INTERNA

Para a cobertura de todos os aspectos da atividade de auditoria interna, o PQAI compreenderá avaliações internas e externas, na forma estabelecida neste capítulo.

4.1. Das avaliações internas

As avaliações internas envolverão duas partes relacionadas entre si: o monitoramento contínuo e as autoavaliações periódicas.

4.1.1. Do monitoramento contínuo

O monitoramento contínuo será realizado por meio de atividades contínuas que permitam ao dirigente de auditoria interna determinar se os processos de auditoria interna estão entregando qualidade em todo trabalho, e incluirá:

- planejamento e supervisão dos trabalhos de auditoria;
- práticas de trabalho padrão;
- obtenção de *feedback* das principais partes envolvidas sobre a qualidade dos trabalhos de auditoria; e
- mensuração e análise de métricas de desempenho.

4.1.1.1. Do planejamento e da supervisão dos trabalhos de auditoria

Para que atinjam o nível de qualidade deles esperados, os trabalhos de auditoria interna deverão ser adequadamente planejados.



A Resolução TRE-RJ nº 1.176/2021⁵ contém diretrizes específicas sobre o planejamento individual dos trabalhos de auditoria (artigos 18 a 24), devendo o dirigente de auditoria interna zelar por sua observância. Complementarmente, o dirigente de auditoria interna deverá garantir que o planejamento seja aderente às seguintes Normas do *The IIA*: 2200 - Planejamento do Trabalho de Auditoria; 2201 - Considerações de Planejamento; 2210 - Objetivos do Trabalho de Auditoria; 2220 - Escopo do Trabalho de Auditoria; 2230 - Alocação de Recursos ao Trabalho de Auditoria; e 2240 - Programa de Trabalho de Auditoria.

A supervisão adequada do trabalho, por sua vez, é elemento fundamental de qualquer processo de controle de qualidade, começando com o planejamento e prosseguindo nas fases de execução e comunicação do trabalho. Além de garantir a conformidade com a Definição de Auditoria Interna, o Código de Ética, as Normas Profissionais e as políticas e procedimentos da organização, a adequada supervisão inclui:

- prover instruções adequadas no princípio de um trabalho de auditoria;
- aprovar os objetivos, escopo e planos de trabalho de auditoria antes do início do trabalho de campo;
- garantir que as auditorias sejam conduzidas conforme planejado ou que as variações sejam aprovadas;
- garantir que as técnicas de auditoria apropriadas sejam usadas;
- garantir que os “*findings*” (descobertas/achados), conclusões e recomendações de auditoria sejam corroboradas adequadamente por evidências relevantes, confiáveis e suficientes;
- garantir que os relatórios sejam precisos, objetivos, claros, concisos e oportunos;
- garantir que o trabalho seja realizado dentro dos recursos orçados (controle de tempo e de despesas) ou que as variações sejam aprovadas; e
- garantir que a equipe de auditoria interna seja treinada e desenvolvida e que as avaliações de desempenho dos auditores sejam preenchidas⁶.

⁵ Institui diretrizes técnicas para realização dos serviços de avaliação (*assurance*) e de consultoria (*advisory*) pela Unidade de Auditoria Interna do Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro.

⁶ Guia Prático - Programa de Avaliação de Qualidade e Melhoria. Instituto dos Auditores Internos do Brasil. 2012, p. 16.



A Resolução TRE-RJ nº 1.176/2021 aborda a supervisão dos trabalhos de auditoria interna em seus artigos 48 a 50, estabelecendo competências do dirigente de auditoria interna e dos chefes das seções subordinadas à Secretaria de Auditoria Interna, nesse aspecto.

Como mecanismo adicional de supervisão, o dirigente de auditoria interna poderá adotar listas de verificação ou ferramentas de automação, para avaliar, concomitantemente à realização de cada etapa do trabalho de auditoria, a conformidade com as práticas e procedimentos estabelecidos (por exemplo, manuais de políticas e procedimentos de auditoria aprovados) e garantir a consistência na aplicação das normas de desempenho⁷.

4.1.1.2. Das práticas de trabalho padrão

Outro elemento essencial para o alcance da qualidade nos trabalhos individuais de auditoria é a implantação de práticas padronizadas de trabalho.

Nesse sentido, o dirigente de auditoria interna deverá garantir que o Manual de Auditoria Interna possua níveis suficientes de abrangência e detalhamento para orientar os auditores na realização de todas as etapas do trabalho de auditoria, de forma consistente com as Normas Profissionais, cabendo-lhe propor sua revisão, sempre que necessário, conforme previsto no artigo 53 da Resolução TRE-RJ nº 1.176/2021.

Além disso, o dirigente de auditoria interna deverá considerar o desenvolvimento de modelos para uso dos auditores internos durante os trabalhos.

4.1.1.3. Da obtenção de feedback das principais partes envolvidas sobre a qualidade de cada trabalho

⁷ As normas de desempenho (Normas 2000 a 2600 do *The IIA*) descrevem a natureza das atividades de Auditoria Interna e fornecem critérios que permitem avaliar o desempenho desses serviços.



Ao término de cada trabalho de auditoria (avaliação e consultoria) serão aplicados questionários para avaliar a percepção das principais partes envolvidas sobre a eficiência e eficácia do trabalho, dentre outros aspectos de qualidade pertinentes.

Os questionários a serem aplicados constam do Anexo I deste Programa, e deverão ser preenchidos pela equipe de auditoria designada para a realização do trabalho (incluindo o(a) chefe da Seção responsável por sua condução), pelo(a) supervisor(a) do trabalho (Secretário(a) de Auditoria Interna) e pelo(a)(s) representante(s) da(s) unidade(s) auditada(s).

Os questionários possuem as seguintes seções comuns, que representam cada aspecto do trabalho de auditoria interna a ser avaliado pelas partes interessadas:

- Planejamento
- Execução
- Comunicação dos resultados
- Relacionamento com a unidade auditada
- Preparo da equipe

As seções são compostas por quesitos, para os quais deverão ser atribuídas as respostas “sim” ou “não”, de acordo com a percepção do respondente.

Os quesitos de cada seção variam, em conteúdo e quantidade, de acordo com o tipo de trabalho avaliado e com a parte interessada respondente, tendo sido desenvolvidos para permitir, tanto quanto possível, a obtenção de avaliações objetivas, impessoais e livres de vieses.

Além disso, os questionários destinados aos representantes das unidades auditadas contêm seção específica para a apresentação de uma opinião geral sobre o trabalho avaliado, eventuais críticas e sugestões de melhoria.

O quadro a seguir relaciona os questionários contidos no Anexo I deste Programa que deverão ser aplicados a cada parte interessada, de acordo com o tipo de trabalho realizado pela Unidade de Auditoria Interna:



Trabalho realizado	Questionários		
	Equipe de auditoria	Supervisor	Unidade auditada
Avaliação	Questionário A1	Questionário A2	Questionário A3
Consultoria	Questionário C1	Questionário C2	Questionário C3

No início de cada exercício, o dirigente de auditoria interna deverá:

- consolidar os resultados dos questionários aplicados ao longo do exercício anterior, calculando e classificando os índices de percepção da qualidade previstos no subitem 4.1.1.3.1 deste Programa, na forma ali estabelecida;
- analisar os resultados apurados, utilizando-os como subsídio para a identificação de fragilidades significativas nos processos de trabalho da unidade, que estejam ou possam estar comprometendo a conformidade com as normas profissionais e a eficiência e eficácia dos trabalhos individuais de auditoria ou da atividade de auditoria interna como um todo; e
- estabelecer as medidas que deverão ser implementadas ao longo do exercício para correção das fragilidades significativas identificadas.

A Secretaria de Auditoria Interna deverá verificar, a cada novo ciclo de avaliação, se as medidas implementadas em ciclos anteriores tiveram reflexo positivo na percepção das partes interessadas sobre a qualidade dos trabalhos de auditoria interna.

4.1.1.3.1. Índice de Percepção da Qualidade dos Trabalhos de Auditoria Interna

A fim de fornecer uma visão geral sobre os resultados apurados em cada ciclo de obtenção de *feedback* das partes interessadas sobre a qualidade dos trabalhos de auditoria, a Secretaria de Auditoria Interna calculará o Índice de Percepção da Qualidade dos Trabalhos de Auditoria Interna (IPQTrabAud).

Para tanto, deverá ser previamente calculado, em relação a cada trabalho de avaliação ou consultoria realizado no exercício de referência, o respectivo Índice de Percepção da Qualidade Sobre Trabalho Individual de Auditoria (IPQTrabInd).

Os procedimentos e as fórmulas para obtenção desses índices são apresentados a seguir:

Índice de Percepção da Qualidade sobre Trabalho Individual de Auditoria (IPQTrabInd)	
Mede o percentual de respostas positivas aos quesitos dos questionários de avaliação de qualidade aplicáveis a um trabalho individual de auditoria	<p>Inicialmente, deverão ser apurados os percentuais de respostas positivas obtidas em cada um dos três questionários aplicados para o trabalho individual realizado, observando-se a seguinte fórmula:</p> $PRP = (QQP / QQQ) * 100$ <p>O IPQTrabInd, por sua vez, será obtido a partir do cálculo da média aritmética dos percentuais apurados em cada questionário aplicado, de acordo com a seguinte fórmula:</p> $IPQTrabInd = (PRP1 + PRP2 + PRP3) / 3$
Legenda:	
PRP: Percentual de respostas positivas relativo a um questionário aplicado	
QQP: Quantidade de quesitos com respostas positivas no questionário aplicado	
QQQ: Quantidade de quesitos do questionário aplicado	
PRP1, PRP2 e PRP3: Percentuais de respostas positivas de cada um dos três questionários aplicados ao trabalho individual avaliado	
Comportamento esperado:	
Quanto maior melhor.	

Índice de Percepção da Qualidade dos Trabalhos de Auditoria Interna (IPQTrabAud)	
Mede o percentual de respostas positivas aos quesitos de todos os questionários aplicados para avaliar trabalhos de auditoria realizados ao longo do exercício.	$IPQTrabAud = \Sigma IPQTrabInd / QTA$
Legenda:	
IPQTrabInd: Índice de Percepção da Qualidade sobre Trabalho Individual de Auditoria realizado no exercício	
QTA: Quantidade de trabalhos de auditoria avaliados ao longo do exercício.	
Comportamento esperado:	
Quanto maior melhor.	

O resultado de cada índice apurado na forma acima descrita será classificado de acordo com os seguintes Níveis de Qualidade:

Níveis de Qualidade					
	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
Resultado apurado (x)	$0 < x \leq 20$	$20 < x \leq 40$	$40 < x \leq 60$	$60 < x \leq 80$	$80 < x \leq 100$

O nível Médio será considerado o patamar mínimo de qualidade esperado, tanto para o Índice de Percepção da Qualidade dos Trabalhos de Auditoria Interna, quanto para os Índices de Percepção da Qualidade sobre Trabalhos Individuais de Auditoria, devendo ser priorizada a correção de fragilidades nos processos de trabalho da Unidade de Auditoria



Interna que, na avaliação de seu dirigente, estejam influenciando, direta ou indiretamente, na obtenção de níveis de qualidade inferiores.

Sem prejuízo da análise consolidada estabelecida neste subitem, a Unidade de Auditoria Interna poderá apurar um IPQTrabAud específico para trabalhos de auditoria do tipo “avaliação”, e outro para trabalhos de auditoria do tipo “consultoria”, se julgar que tal medida tornará mais efetiva a evidenciação dos resultados e o direcionamento das ações de melhoria.

4.1.1.4. Da mensuração e análise de outras métricas de desempenho.

Como mecanismo adicional de monitoramento contínuo, para auxiliar na avaliação da eficiência e eficácia da atividade de auditoria interna, o dirigente de auditoria interna deverá mensurar e analisar, de forma contínua, as seguintes métricas de desempenho:

Índice de Cumprimento do Plano Anual de Auditoria (ICumprPAA)	
Mede o percentual de atividades de avaliação e consultoria, previstas no Plano Anual de Auditoria, concluídas no exercício a que se refere o plano.	$ICumprPAA = (APP / ACE) * 100$
Legenda: APP: Número de atividades de avaliação ou consultoria previstas no PAA. ACE: Número de atividades de avaliação ou consultoria previstas no PAA concluídas no exercício a que se refere o plano.	
Comportamento esperado: Quanto maior melhor.	
Meta: Maior ou igual a 90%	

Índice de Tempestividade dos Trabalhos Individuais de Auditoria (ITempTrab)	
Mede o percentual de atividades de avaliação e consultoria, previstas no Plano Anual de Auditoria, concluídas no prazo estabelecido no plano.	$ITempTrab = (APP / ACP) * 100$
Legenda: APP: Número de atividades de avaliação ou consultoria previstas no PAA. ACP: Número de atividades de avaliação ou consultoria, previstas no PAA, concluídas no prazo estabelecido no plano.	
Comportamento esperado: Quanto maior melhor.	
Meta: Maior ou igual a 90%	



Índice de Cumprimento da Carga Horária Mínima de Desenvolvimento Profissional Contínuo dos Auditores (ICumprCH)	
Mede o percentual de servidores da Unidade de Auditoria Interna que obtiveram o mínimo de 40 horas de capacitação no exercício.	$ICumprCH = (SLU / SCC) * 100$
Legenda: SLU: Número de servidores lotados na Unidade de Auditoria Interna em 31/12 do exercício de referência. SCC: Número de servidores lotados na Unidade de Auditoria Interna em 31/12 do exercício de referência que obtiveram o mínimo de 40 horas de capacitação no referido exercício.	
Obs.: Não serão computados no cálculo do SLU e do SCC os servidores que tenham entrado em exercício na Unidade de Auditoria Interna até 120 dias antes do término do exercício de referência.	
Comportamento esperado: Quanto maior melhor.	
Meta: Maior ou igual a 100%	

No início de cada exercício, o dirigente de auditoria interna deverá:

- apurar o resultado das métricas de desempenho acima descritas, em relação ao exercício anterior;
- confrontar os resultados com as metas estabelecidas para o período; e
- estabelecer as medidas que deverão ser implementadas para alavancar o desempenho das métricas que não tenham atingido as metas fixadas.

A Secretaria de Auditoria Interna deverá verificar, a cada novo ciclo de avaliação, se as medidas implementadas em ciclos anteriores tiveram reflexo positivo no desempenho das métricas mensuradas.

4.1.2. Das autoavaliações periódicas

A cada período de 2 (dois) anos, o dirigente de auditoria interna deverá conduzir uma autoavaliação da atividade de auditoria interna como um todo, a fim de validar se o monitoramento contínuo está operando com eficácia, avaliar se a atividade de auditoria interna está em conformidade com todas as Normas e se os auditores internos estão observando o Código de Ética.

Em conformidade com o previsto no art. 65, § 2º, inciso I a IV, da Res. CNJ 309/2020, na condução das autoavaliações periódicas o dirigente de auditoria interna observará:

- a qualidade do trabalho de auditoria interna em consonância com a metodologia estabelecida;
- a qualidade da supervisão;
- a infraestrutura de suporte e apoio às atividades de auditoria interna; e
- o valor agregado pelo trabalho de auditoria às unidades auditadas.

4.1.2.1. Do framework de referência para as autoavaliações periódicas

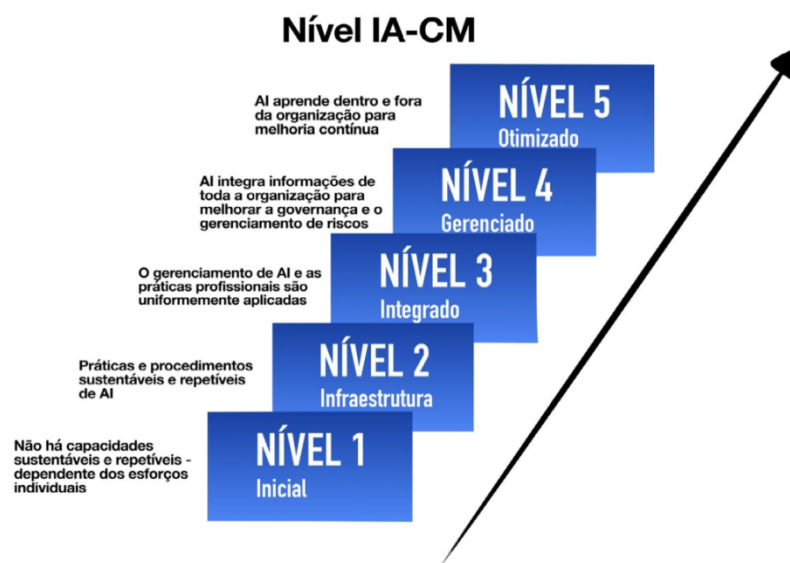
As autoavaliações periódicas serão realizadas com base no *Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector*, da *The Institute of Internal Auditors Research Foundation*.

O IA-CM consiste num modelo universal de comparabilidade em torno de princípios, práticas e processos aplicados globalmente, baseado na Estrutura Internacional de Práticas Profissionais do *The IIA - IPPF*⁸, e que identifica os fundamentos necessários para uma auditoria interna eficaz no setor público.

O IA-CM se estrutura em 5 (cinco) níveis progressivos de capacidade (Inicial, Infraestrutura, Integrado, Gerenciado e Otimizado), 6 (seis) elementos de atividade de auditoria interna (Serviços e Papel da Auditoria Interna, Gerenciamento de Pessoas, Práticas Profissionais, Gestão do Desempenho e *Accountability*, Cultura e Relacionamento Organizacional e Estruturas de Governança) e 41 (quarenta e um) macroprocessos-chave ou KPAs.

A figura a seguir sintetiza os cinco níveis de capacidade do IA-CM:

⁸ *International Professional Practices Framework*.



Fonte: Programa de Avaliação e Melhoria da Qualidade da Diretoria de Auditoria Interna do Tribunal de Justiça do Maranhão

A relação entre os níveis de capacidade, os elementos de atividade de auditoria interna e os KPAs pode ser visualizada na Matriz de Página Única do IA-CM, a seguir apresentada:

Matriz do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna						
	Serviços e Papel da AI	Gerenciamento de pessoas	Práticas profissionais	Gerenciamento do Desempenho e <i>Accountability</i>	Cultura e Relacionamento Organizacional	Estruturas de Governança
Nível 5 – Otimizado	AI reconhecida como agente-chave de mudança - KPA 5.1	Envolvimento da liderança com organizações profissionais - KPA 5.3 Projeção da força de trabalho - KPA 5.2	Melhoria contínua de práticas profissionais - KPA 5.5 Planejamento estratégico da AI - KPA 5.4	Resultado e valor alcançados para a organização - KPA 5.6	Relações efetivas e permanentes - KPA 5.7	Independência, poder e autoridade da Atividade de AI - KPA 5.8
Nível 4 – Gerenciado	Avaliação geral sobre governança, gestão de riscos e controles - KPA 4.1	AI contribui para o desenvolvimento da gestão - KPA 4.4 A atividade de AI apoia classes profissionais - KPA 4.3 Planejamento da força de trabalho - KPA 4.2	Estratégia de auditoria avança a gestão de risco da organização - KPA 4.5	Integração de medidas de desempenhos qualitativas e quantitativas - KPA 4.6	CAI aconselha e influencia a mais alta gerência - KPA 4.7	Supervisão independente da Atividade de AI - KPA 4.8
Nível 3 – Integrado	Serviços de consultoria - KPA 3.2 Auditorias de desempenho / <i>value-for-money</i> - KPA 3.1	Criação de equipe e competência - KPA 3.5 Profissionais qualificados - KPA 3.4 Coordenação de força de trabalho - KPA 3.3	Estrutura de gestão da qualidade - KPA 3.7 Planos de auditoria baseados em riscos - KPA 3.6	Medidas de desempenho - KPA 3.10 Informações de custos - KPA 3.9 Relatórios de gestão de AI - KPA 3.8	Coordenação com outros grupos de revisão - KPA 3.12 Componente essencial da equipe de gestão - KPA 3.11	CAI informa à autoridade de mais alto nível - KPA 3.15 Supervisão e apoio gerencial para a Atividade de AI - KPA 3.14 Mecanismos de financiamento - KPA 3.13
Nível 2 – Infraestrutura	Auditoria de conformidade - KPA 2.1	Desenvolvimento profissional individual - KPA 2.3 Pessoas qualificadas identificadas e recrutadas - KPA 2.2	Estrutura de práticas profissionais e de processos - KPA 2.5 Plano de auditoria baseado nas prioridades da gestão e das partes interessadas - KPA 2.4	Orçamento operacional de AI - KPA 2.7 Plano de negócio de AI - KPA 2.6	Gerenciamento dentro da Atividade de AI - KPA 2.8	Acesso pleno às informações, ativos e pessoas da organização - KPA 2.10 Fluxo de reporte de auditoria estabelecido - KPA 2.9
Nível 1 – Inicial	<i>Ad hoc</i> não estruturada; auditorias isoladas ou revisão de documentos e transações com finalidade de aferir correção e conformidade; produtos dependem de habilidades específicas de indivíduos que estão ocupando as posições; ausência de práticas profissionais estabelecidas, além das fornecidas por associações profissionais; financiamento aprovado por gerência, quando necessário; falta de infraestrutura; auditores provavelmente são parte de uma unidade organizacional maior; nenhuma capacidade estabelecida; portanto, inexistência de macroprocessos-chave.					

Fonte: apresentação do curso "Modelo de Capacidade de Auditoria Interna para o Setor Público (IA-CM)", promovido pela Coordenadoria de Educação e Desenvolvimento do Tribunal Superior Eleitoral (realizado no período de 23 a 27/08/2021).

A parte mais clara da matriz refere-se aos KPAs menos sujeitos à influência da própria unidade de auditoria interna para seu estabelecimento ou institucionalização (dependência prioritária da organização a que a unidade pertence). A parte mais escura, por sua vez, refere-se aos KP's mais sujeitos à influência da unidade de auditoria interna (possibilidade de a própria unidade de auditoria interna criar e institucionalizar a atividade).

O Anexo II deste Programa apresenta o detalhamento dos KPA, por meio de fichas que contêm os objetivos, as atividades essenciais, os produtos, os resultados e exemplos de práticas institucionalizadas associados a cada KPA.

Considerando que o atingimento do Nível 3 (Integrado) assegura o cumprimento das Normas, e é considerado um patamar de excelência, este será o patamar a ser perseguido pela Unidade de Auditoria Interna do TRE-RJ, servindo de ponto de corte para as autoavaliações periódicas realizadas nos moldes estabelecidos neste PQAI. Tal delimitação, no entanto, não impede o cumprimento, total ou parcial, de um ou mais KPAs associados aos níveis 4 e 5, conforme necessidades ou oportunidades da organização, tampouco a definição de patamar superior de referência, em futuras revisões deste Programa.

Além disso, os seguintes fatores deverão ser considerados na aplicação do IA-CM, no contexto das autoavaliações periódicas:

- a institucionalização de um KPA se dá pelo domínio da atividade e sua incorporação à cultura da auditoria interna, tornando-o sustentável e repetível;
- todas as atividades essenciais devem ser cumpridas e demonstradas para que o KPA seja considerado institucionalizado;
- todos os KPAs de um nível devem ser institucionalizados para que o nível seja considerado atingido; e
- todos os KPAs de cada nível devem ser considerados igualmente relevantes.

4.1.2.2. Das comissões de autoavaliação periódica

Para a realização de cada autoavaliação periódica, o dirigente de auditoria interna constituirá uma comissão de avaliação, composta:

- pelo próprio dirigente de auditoria interna, que a presidirá;



- por servidores vinculados à Secretaria de Auditoria Interna que ocupem o corpo gerencial e que possuam amplo conhecimento em auditoria interna e experiência na unidade; e
- sempre que possível, por 2 servidor(es) de outra(s) unidade(s) do Tribunal, que possua(m) experiência em atividades de avaliação.

Na composição das comissões, o dirigente de auditoria interna deverá garantir a inclusão de servidores envolvidos na realização de trabalhos de auditoria interna, em sentido de rotatividade, certificando-se, no entanto, de que a distribuição das tarefas entre os membros da comissão seja realizada de tal forma que trabalhos individuais de auditoria não sejam revisados por pessoa que tenha composto a equipe responsável por sua execução.

Competirá à comissão designada para a realização da autoavaliação periódica:

- elaborar roteiro de avaliação, contendo as verificações necessárias para aferir e as possíveis evidências para confirmar a existência e institucionalização das atividades essenciais relacionadas a cada KPA dos níveis 2 e 3 do IA-CM (25 primeiros KPAs detalhados no Anexo II deste Programa)⁹;
- realizar as verificações propostas no roteiro de avaliação elaborado e organizar, conforme necessário, as evidências de existência e/ou institucionalização de cada atividade essencial avaliada;
- elaborar quadro de resultados da avaliação realizada, que deverá conter a opinião da comissão sobre se cada atividade essencial existe e está institucionalizada, devidamente fundamentada com base nas evidências obtidas; e
- a partir dos resultados da avaliação realizada, determinar o nível de capacidade da atividade de auditoria interna do Tribunal, segundo o *framework* do IA-CM.

4.1.2.3. Dos planos de ação decorrentes das autoavaliações periódicas

⁹ Na elaboração do roteiro de avaliação poderá ser utilizado, como referência, o documento "Roteiro para avaliação do IA-CM", disponibilizado pela CGU, produzido a partir do documento *IA-CM Assessment Tool*, do *The IIA* (Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/auditoria-e-fiscalizacao/pgmq> Acesso em 17/02/2022, 8h34min)

Caso a comissão de autoavaliação periódica conclua que o nível de capacidade da atividade de auditoria interna do Tribunal é inferior ao Nível 3 (Integrado) do IA-CM, o dirigente de auditoria interna deverá elaborar plano de ação, com vistas a promover a elevação do nível de capacidade.

O plano de ação especificará as atividades essenciais do modelo IA-CM cuja institucionalização será priorizada e o(s) KPA(s) a que se referem, e deverá conter as medidas a serem adotadas, os servidores ou unidades responsáveis por cada ação ou tarefa e os prazos de implementação (incluindo prazos para a conclusão de etapas intermediárias, se necessário). Quando a criação ou a institucionalização de determinada atividade essencial priorizada exigir o apoio ou patrocínio de outros setores da organização, o plano de ação deverá prever, entre as medidas a serem adotadas, as necessárias tratativas junto às unidades ou agentes envolvidos.

A Secretaria de Auditoria Interna deverá acompanhar e zelar pelo cumprimento dos planos de ação elaborados na forma deste subitem. Além disso, deverá verificar, a cada novo ciclo de avaliação, se as medidas implementadas em ciclos anteriores promoveram, de fato, a criação e/ou a institucionalização das atividades essenciais abordadas.

4.2. Das avaliações externas

Pelo menos uma vez a cada cinco anos, a atividade de auditoria interna deverá ser submetida a uma avaliação externa independente, por um avaliador, equipe de avaliação ou outra unidade de auditoria, externos à organização, que sejam qualificados na prática de auditoria interna, assim como no processo de avaliação de qualidade. Alternativamente, a avaliação externa poderá ser realizada por meio de uma autoavaliação com validação externa independente.

As qualificações e competências do avaliador ou equipe responsável pela avaliação externa completa ou validação independente devem incluir, preferencialmente¹⁰:

¹⁰ Em caso de equipe de avaliação, as competências preferíveis se aplicam à equipe como um todo, e não a cada um de seus membros em particular.



- certificação de profissional de auditoria interna (por exemplo, *Certified Internal Auditor*);
- conhecimentos das principais práticas de auditoria interna; e
- experiência recente suficiente com a prática de auditoria interna no nível gerencial, que demonstre conhecimento prático e aplicação do IPPF.

A avaliação externa deve resultar na expressão de uma opinião sobre o espectro total do trabalho de avaliação e consultoria realizado pela atividade de auditoria interna, incluindo sua conformidade com a Definição de Auditoria Interna, o Código de Ética e as Normas, assim como a eficiência e eficácia da atividade de auditoria interna em cumprir com seu estatuto e atender as expectativas das partes interessadas.

Considera-se independente o avaliador, equipe ou unidade de auditoria que não tenha nenhum conflito de interesses, real ou aparente, que possa influenciar na opinião a ser emitida, e não faça parte ou esteja sob o controle do TRE-RJ. Nos termos do art. 67, § 3º, da Resolução CNJ nº 309/2020, avaliações recíprocas entre três ou mais unidades de auditoria são consideradas independentes para fins de avaliação externa.

O escopo da avaliação externa completa inclui três componentes fundamentais:

- o nível de conformidade com as Normas e o Código de Ética (revisão do estatuto, planos, políticas, procedimentos e práticas da atividade de auditoria interna, legislação, entre outros);
- a eficiência e eficácia da atividade de auditoria interna (avaliação dos processos e da infraestrutura da atividade de auditoria interna, bem como análise da proficiência da equipe de auditoria interna); e
- se a atividade de auditoria interna atende às expectativas das partes interessadas e se agrega valor à organização.

Uma autoavaliação com validação externa independente possui os seguintes escopos:

- processo de autoavaliação abrangente e plenamente documentado, simulando todo o processo de avaliação externa (pelo menos quanto à avaliação da conformidade da atividade de auditoria interna com as Normas e o Código de Ética); e
- validação no local por um avaliador externo qualificado e independente.



Os critérios de avaliação serão discutidos e acordados entre a pessoa ou equipe responsável pela avaliação externa independente e o dirigente de auditoria interna do Tribunal, e deverão estar fundamentados em *frameworks* reconhecidos, como, por exemplo, o *Quality Assessment Manual for the Internal Audit Activity*, do *The Institute of Internal Auditors*; o *The Path to Quality - Maturity Model for Implementing a QA&IP*, do *The Institute of Internal Auditors*; o *Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector*, da *The Institute of Internal Auditors Research Foundation* e o *Guidelines for Conducting a Quality Assessment (QA)*, do *Deutsches Institut für Interne Revision e.V.* (IIA - Alemanha).

Considerando que a conclusão de uma autoavaliação interna pouco antes de uma externa pode ajudar a reduzir tempo e esforço, e ainda o fato de que a própria avaliação externa pode se dar por meio de um processo de autoavaliação com validação externa independente, é recomendável que a avaliação externa seja realizada com base no *Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector*, da *The Institute of Internal Auditors Research Foundation*, mesmo *framework* de referência das autoavaliações periódicas, conforme subitem 4.1.2.1. deste Programa.

Concluída a avaliação, o avaliador ou equipe de avaliação externa deverá emitir relatório ou documento equivalente, que expresse uma opinião ou conclusão sobre o nível geral de conformidade da atividade de auditoria interna do TRE-RJ com as Normas e sobre os demais aspectos avaliados.

Ao divulgar os resultados da avaliação externa, o dirigente de auditoria interna explicará à Presidência do Tribunal e, conforme o caso, ao Plenário, as conclusões do avaliador ou equipe de avaliação sobre o nível de conformidade da atividade de auditoria interna com as Normas, e seus impactos sobre a atividade, observando a escala aplicável ao *framework* utilizado como referência para a avaliação.

4.2.1. Dos planos de ação decorrentes das avaliações externas

As oportunidades de melhoria identificadas na avaliação externa e as recomendações eventualmente expedidas pelo avaliador externo ou equipe de avaliação subsidiarão a elaboração de plano de ação, com vistas a elevar o nível de conformidade da atividade de

auditoria interna às Normas, sua eficiência e eficácia e/ou sua capacidade de atender as expectativas das partes interessadas e agregar valor à organização, conforme o caso.

O plano de ação especificará as melhorias que serão priorizadas e deverá conter as medidas a serem adotadas, os servidores ou unidades responsáveis por cada ação ou tarefa e os prazos de implementação (incluindo prazos para a conclusão de etapas intermediárias, se necessário). Quando a efetiva implementação da melhoria proposta exigir o apoio ou patrocínio de outros setores da organização, o plano de ação deverá prever, entre as medidas a serem adotadas, as necessárias tratativas junto às unidades ou agentes envolvidos.

A Secretaria de Auditoria Interna deverá acompanhar e zelar pelo cumprimento dos planos de ação elaborados na forma deste subitem. Além disso, deverá verificar, a cada novo ciclo de avaliação, se as medidas implementadas em ciclos anteriores promoveram, de fato, as melhorias priorizadas e, por conseguinte, a elevação do nível de conformidade da atividade de auditoria interna às Normas, de sua eficiência e eficácia e/ou de sua capacidade de atender as expectativas das partes interessadas e agregar valor à organização.

5. DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS DO PROGRAMA DE QUALIDADE DE AUDITORIA INTERNA

O dirigente de auditoria interna divulgará os resultados do Programa de Qualidade de Auditoria Interna à Alta Administração e ao Plenário do Tribunal anualmente¹¹. A divulgação incluirá:

- o escopo e a frequência das avaliações internas e externas realizadas;
- as qualificações e a independência do(s) avaliador(es) ou equipe(s) de avaliação, incluindo potenciais conflitos de interesses, se houver;
- as conclusões decorrentes das avaliações realizadas;

¹¹ Por força do disposto nos artigos 7º e 8º da Resolução TRE-RJ nº 1.139/2020, que instituiu o Estatuto de Auditoria Interna do Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro, os resultados das avaliações decorrentes do Programa de Qualidade de Auditoria comporão o escopo do relatório anual das atividades exercidas pela unidade de auditoria interna, a ser submetido ao Plenário do Tribunal até o final de julho de cada ano.

- as medidas estabelecidas na forma dos subitens 4.1.1.3 e 4.1.1.4 deste Programa, para corrigir as fragilidades significativas identificadas nos processos de trabalho da unidade ou para alavancar o desempenho das métricas que não tenham atingido as metas fixadas; e
- os planos de ações corretivas elaborados na forma dos subitens 4.1.2.3 e 4.2.1 deste Programa e seu grau de implementação.

Independentemente da divulgação anual prevista no presente subitem, os resultados específicos das autoavaliações periódicas e avaliações externas realizadas (subitens 4.1.2 e 4.2 deste Programa) deverão ser comunicados à Alta Administração do Tribunal tão logo concluídas.

6. USO DE “EM CONFORMIDADE COM AS NORMAS INTERNACIONAIS PARA A PRÁTICA PROFISSIONAL DE AUDITORIA INTERNA”

O dirigente de auditoria interna e demais auditores vinculados à Secretaria de Auditoria Interna do TRE-RJ somente poderão comunicar – por escrito ou verbalmente – que a atividade de auditoria interna está em conformidade com as Normas se os resultados do Programa de Qualidade de Auditoria Interna, incluindo os resultados de avaliações internas e externas, corroborarem tal declaração. Depois que a avaliação externa validar a conformidade com as Normas, a atividade de auditoria interna poderá continuar usando a declaração – desde que as avaliações internas continuem corroborando tal declaração – até a próxima avaliação externa.

As seguintes situações deverão ser consideradas para garantir o uso adequado da declaração de conformidade:

- Se os resultados da avaliação interna atual ou da avaliação externa mais recente não confirmarem a conformidade geral com as Normas e com o Código de Ética, a atividade de auditoria interna deve parar de indicar que está operando em conformidade.

- Se uma atividade de auditoria interna existe há, pelo menos, cinco anos e não concluiu uma avaliação externa, a atividade de auditoria interna não pode indicar que opera em conformidade com as Normas.
- Se uma atividade de auditoria interna tiver passado por uma avaliação externa nos últimos cinco anos, mas não tiver realizado uma avaliação interna na frequência divulgada, o dirigente de auditoria interna deve considerar se ainda está operando em conformidade e se é apropriado indicar a conformidade até que seja validada por uma avaliação interna.
- Uma atividade de auditoria interna que existe há menos de cinco anos só pode indicar que está em conformidade com as Normas se uma avaliação interna documentada (isto é, autoavaliação periódica) corroborar tal conclusão.
- Se há mais de cinco anos desde a última avaliação externa conduzida em conformidade com a Norma 1312 – Avaliações Externas, a atividade de auditoria interna deve deixar de indicar que opera em conformidade, até que uma avaliação externa atual seja concluída e corrobore tal conclusão.
- Se uma avaliação externa refletir uma conclusão geral de que a atividade de auditoria interna não estava em conformidade com as Normas, a atividade de auditoria interna deve deixar imediatamente de usar declarações que indiquem conformidade com as Normas. A atividade de auditoria interna não pode usar novamente a declaração de conformidade até que tenha solucionado a não conformidade e realizado uma avaliação externa para validar a declaração geral de conformidade com as Normas.

7. DIVULGAÇÃO DE "NÃO CONFORMIDADE"

Quando a não conformidade com o Código de Ética ou com as Normas impactar o escopo ou a operação geral da atividade de auditoria interna, e afetar sua habilidade de cumprir com as responsabilidades profissionais e/ou com as expectativas das partes interessadas, o dirigente de auditoria interna abordará tais impactos na divulgação dos resultados do Programa de Qualidade de Auditoria Interna (item 5) ou em outro meio apropriado de comunicação, e proporá medidas gerais para sua mitigação, submetendo-as à apreciação da Alta Administração e do Plenário.

8. ATUALIZAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE

O dirigente de auditoria interna deverá avaliar periodicamente o Programa de Qualidade de Auditoria Interna, verificar se os objetivos e critérios nele usados permanecem adequados e válidos e promover as atualizações necessárias.

Entre outros aspectos julgados pertinentes, deverão ser considerados pelo dirigente de auditoria interna, para fins de eventuais atualizações do presente Programa:

- o progresso da atividade de auditoria interna ou mudanças em suas condições de operação;
- os resultados das avaliações de qualidade;
- o *feedback* das partes interessadas;
- o status dos planos de ação elaborados;
- ações de acompanhamento das avaliações e/ou revisões anteriores;
- mudanças organizacionais que possam impactar o sistema de gestão da qualidade;
- recomendações para melhoria; e
- normas, políticas e procedimentos novos ou revisados.



ANEXO I

QUESTIONÁRIOS PARA OBTENÇÃO DE FEEDBACK SOBRE A QUALIDADE DOS TRABALHOS DE AUDITORIA

(Ref. subitem 4.1.1.3)



Questionário A1 - Serviços de Avaliação - Equipe de Auditoria

Planejamento
A escolha do trabalho e a oportunidade de sua realização obedeceram ao Plano Anual de Auditoria ou foram apresentadas justificativas pertinentes e suficientes para sua realização, caso o trabalho não tenha sido programado previamente.
O objetivo do trabalho, o tipo de auditoria e a expectativa da auditoria interna foram debatidos preliminarmente pelo Supervisor com a equipe responsável.
Houve a emissão de Comunicado de Auditoria à Presidência do Tribunal e à Unidade Auditada, com a indicação da equipe de auditoria, dos objetivos do trabalho, das unidades orgânicas a serem auditadas, da deliberação que originou a auditoria e do cronograma para as fases de planejamento, execução e comunicação dos resultados.
O trabalho foi iniciado no prazo previsto no Plano Anual de Auditoria.
Foi elaborado um Programa de Auditoria, com a descrição dos objetivos do trabalho e com a definição dos testes a serem realizados para a avaliação por parte da equipe de auditoria, de modo a formar sua convicção para a emissão de opinião.
O Programa de Auditoria foi aprovado formalmente pelo Supervisor.
A Unidade de Auditoria Interna determinou os recursos apropriados e suficientes para alcançar os objetivos, com base na avaliação da natureza e complexidade do trabalho de auditoria, restrições de tempo e recursos disponíveis. Obs.: O termo “apropriado” refere-se à combinação de conhecimentos, habilidades e outras competências necessárias para executar o trabalho de auditoria. O termo “suficiente” refere-se à quantidade de recursos necessária para realizar o trabalho de auditoria com zelo profissional devido.
Os prazos definidos, em todas as etapas da realização da auditoria, foram compatíveis com a natureza e com a profundidade das tarefas desenvolvidas.
Execução
Foi realizada reunião de abertura com a unidade auditada, com a participação do Supervisor, a fim de comunicar o início da etapa de execução, apresentar o objetivo, o escopo, os critérios de avaliação a serem utilizados pelos auditores e o cronograma de execução, definir os recursos e a estrutura necessária para os trabalhos de campo e tratar de outros aspectos pertinentes.
Houve adequada alocação (quantidade e qualidade) de tempo, pessoal e recursos à etapa de execução da auditoria.
Os procedimentos e exames da auditoria ocorreram conforme o planejamento aprovado.
Os achados de auditoria basearam-se em informações confiáveis e foram devidamente comprovados por evidências - documentadas por meio dos papéis de trabalho.
Os achados estão baseados em amostra apropriada e suficiente para as generalizações e emissão



das recomendações, quando cabíveis.
Antes da emissão do Relatório Final de Auditoria, houve a discussão dos achados preliminares com a unidade auditada, em reunião de busca conjunta de soluções.
A reunião de busca conjunta de soluções contribuiu para a construção de recomendações relevantes, oportunas e exequíveis.
Relacionamento com a unidade auditada
Os auditores internos tiveram livre acesso a todas as dependências da unidade auditada, assim como aos seus servidores ou colaboradores, às informações, aos processos, aos bancos de dados e aos sistemas necessários à realização do trabalho.
A unidade auditada teve a compreensão da necessidade de preservação da independência da equipe na condução do trabalho e apoiou as iniciativas que visavam a esse propósito.
A equipe de auditoria não encontrou qualquer obstáculo, dificuldade ou limitação para a realização do trabalho, advindos da unidade auditada ou de seus representantes.
Comunicação dos resultados
O Relatório Final de Auditoria contemplou o objetivo, as questões de auditoria, a metodologia, os achados, as conclusões, as recomendações e os planos de ação propostos, caso já tenham sido elaborados.
O Relatório Final de Auditoria apresentou resultado consistente com o escopo e com os objetivos de auditoria.
Foi elaborado um Sumário Executivo do relatório para comunicação às partes interessadas relevantes para o trabalho.
Houve o encaminhamento do Relatório Final de Auditoria à Presidência, para aprovação, dentro do prazo previsto no Plano Anual de Auditoria.
O Relatório Final de Auditoria, aprovado pela Presidência, foi encaminhado à unidade auditada para as providências cabíveis.
Preparo da equipe
A equipe de auditoria, individual ou coletivamente, detinha conhecimentos, habilidades e outras competências necessárias para o desenvolvimento adequado do trabalho.
O Supervisor certificou-se do preparo da equipe de auditoria para a execução do trabalho e promoveu as condições necessárias e suficientes para sua realização.



Questionário A2 - Serviços de Avaliação - Supervisor(a)

Planejamento
A escolha do trabalho e a oportunidade de sua realização obedeceram ao Plano Anual de Auditoria ou foram apresentadas justificativas pertinentes e suficientes para sua realização, caso o trabalho não tenha sido programado previamente.
O objetivo do trabalho, o tipo de auditoria e a expectativa da auditoria interna foram debatidos preliminarmente pelo Supervisor com a equipe responsável.
Houve a emissão de Comunicado de Auditoria à Presidência do Tribunal e à Unidade Auditada, com a indicação da equipe de auditoria, dos objetivos do trabalho, das unidades orgânicas a serem auditadas, da deliberação que originou a auditoria e do cronograma para as fases de planejamento, execução e comunicação dos resultados.
O trabalho foi iniciado no prazo previsto no Plano Anual de Auditoria.
Foi elaborado um Programa de Auditoria, com a descrição dos objetivos do trabalho e com a definição dos testes a serem realizados para a avaliação por parte da equipe de auditoria, de modo a formar sua convicção para a emissão de opinião.
O Programa de trabalho foi submetido à aprovação formal do supervisor antes do início da fase de execução da auditoria.
A Unidade de Auditoria Interna determinou os recursos apropriados e suficientes para alcançar os objetivos, com base na avaliação da natureza e complexidade do trabalho de auditoria, restrições de tempo e recursos disponíveis. Obs.: O termo “apropriado” refere-se à combinação de conhecimentos, habilidades e outras competências necessárias para executar o trabalho de auditoria. O termo “suficiente” refere-se à quantidade de recursos necessária para realizar o trabalho de auditoria com zelo profissional devido.
Os prazos definidos, em todas as etapas da realização da auditoria, foram compatíveis com a natureza e com a profundidade das tarefas desenvolvidas.
Execução
Foi realizada reunião de abertura com a unidade auditada, com a participação do Supervisor, a fim de comunicar o início da etapa de execução, apresentar o objetivo, o escopo, os critérios de avaliação a serem utilizados pelos auditores e o cronograma de execução, definir os recursos e a estrutura necessária para os trabalhos de campo e tratar de outros aspectos pertinentes.
Houve adequada alocação (quantidade e qualidade) de tempo, pessoal e recursos à etapa de execução da auditoria.
Os procedimentos e exames da auditoria ocorreram conforme o planejamento aprovado.
As técnicas e procedimentos utilizados pela equipe de auditoria estão em conformidade com os padrões e orientações para o tipo de trabalho realizado.



Os registros, papéis de trabalho e demais documentos que embasam as análises e conclusões foram arquivados de forma apropriada e estão acessíveis.
Os achados de auditoria basearam-se em informações confiáveis e foram devidamente comprovados por evidências - documentadas por meio dos papéis de trabalho.
Os achados estão baseados em amostra apropriada e suficiente para as generalizações e emissão das recomendações, quando cabíveis.
Antes da emissão do Relatório Final de Auditoria, houve a discussão dos achados preliminares com a unidade auditada, em reunião de busca conjunta de soluções.
A reunião de busca conjunta de soluções contribuiu para a construção de recomendações relevantes, oportunas e exequíveis.
As recomendações propostas estão consistentes com as análises das situações encontradas, com a cadeia de responsabilidade e com causas relacionadas ao problema identificado.
A equipe de auditoria conduziu o trabalho dentro dos parâmetros planejados, especialmente quanto a prazos, abrangência, profundidade e qualidade, apresentando justificativas, quando necessárias.
Relacionamento com a unidade auditada
A equipe de auditoria não reportou qualquer obstáculo, dificuldade ou limitação para a realização dos trabalhos advindos da unidade auditada ou de seus representantes.
Comunicação dos resultados
O Relatório Final de auditoria contemplou o objetivo, as questões de auditoria, a metodologia, os achados, as conclusões, as recomendações e os planos de ação propostos, caso já tenham sido elaborados.
O Relatório Final de Auditoria apresentou resultado consistente com o escopo e com os objetivos de auditoria.
O Relatório Final de Auditoria apresentou comunicações claras, completas, concisas, construtivas, objetivas, precisas e tempestivas.
Foi elaborado um Sumário Executivo do relatório para comunicação às partes interessadas relevantes para o trabalho.
Houve o encaminhamento do Relatório Final de Auditoria à Presidência, para aprovação, dentro do prazo previsto no Plano Anual de Auditoria.
O Relatório Final de Auditoria, aprovado pela Presidência, foi encaminhado à unidade auditada para as providências cabíveis.
Preparo da equipe
A equipe de auditoria, individual ou coletivamente, detinha conhecimentos, habilidades e outras competências necessárias para o desenvolvimento adequado do



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

trabalho.

O Supervisor certificou-se do preparo da equipe de auditoria para a execução do trabalho e promoveu as condições necessárias e suficientes para sua realização.

Questionário A3 - Serviços de Avaliação - Unidade Auditada

Planejamento
Houve a emissão de Comunicado de Auditoria à Unidade Auditada, com a indicação da equipe de auditoria, dos objetivos do trabalho, das unidades orgânicas a serem auditadas, da deliberação que originou a auditoria e do cronograma para as fases de planejamento, execução e comunicação dos resultados.
O objeto definido sobre o qual o trabalho da auditoria versou é relevante no contexto da unidade auditada ou do Tribunal.
Durante o planejamento, a equipe de auditoria interagiu com a unidade auditada para obtenção de entendimento sobre as estratégias, os objetivos e os riscos da organização que fossem relevantes para o trabalho de auditoria.
Durante o planejamento, a equipe de auditoria interagiu com a unidade auditada para obter entendimento sobre os principais riscos associados ao objeto auditado e a adequação e suficiência dos mecanismos de controle estabelecidos.
Execução
Houve adequada apresentação, em reunião de abertura com a unidade auditada, do objetivo, do escopo, dos critérios de avaliação a serem utilizados pelos auditores e do cronograma de execução, com definição dos recursos e da estrutura necessária para os trabalhos de campo e tratativa de outros aspectos pertinentes.
As informações requeridas pela equipe de auditoria mostraram-se pertinentes ao objeto auditado e ao escopo do trabalho realizado.
Os achados de auditoria basearam-se em informações confiáveis e foram devidamente comprovados por evidências.
Antes da emissão do Relatório Final de Auditoria, houve a discussão dos achados preliminares com a unidade auditada, em reunião de busca conjunta de soluções.
Foi concedido tempo razoável para conhecimento e manifestação da unidade auditada acerca dos achados preliminares de auditoria.
A reunião de busca conjunta de soluções contribuiu para a construção de recomendações relevantes, oportunas e exequíveis.
As recomendações propostas estão consistentes com as análises das situações encontradas, com a cadeia de responsabilidade e com causas relacionadas ao problema identificado.
As avaliações, conclusões e recomendações decorrentes do trabalho têm potencial para provocar melhorias nos processos de trabalho da unidade auditada.
Relacionamento com a unidade auditada
Na condução do trabalho, foi dada ampla oportunidade aos responsáveis da unidade auditada de interagir com os membros da equipe de auditoria para esclarecer dúvidas ou atender outras



necessidades.
Os prazos estabelecidos pela equipe de auditoria para a apresentação de documentos, informações e/ou esclarecimentos foram razoáveis.
As relações entre os auditores e os responsáveis pela unidade auditada ocorreram de forma respeitosa, cordial e sempre objetivando a melhor forma de realização do trabalho e o menor prejuízo para as atividades da unidade auditada.
Comunicação dos resultados
O Relatório Final de Auditoria, aprovado pela Presidência, foi encaminhado à unidade auditada para as providências cabíveis.
O Relatório Final de auditoria contemplou o objetivo, as questões de auditoria, a metodologia, os achados, as conclusões, as recomendações e os planos de ação propostos, caso já tenham sido elaborados.
O Relatório Final de Auditoria apresentou resultado consistente com o escopo e com os objetivos de auditoria.
O Relatório Final de Auditoria apresentou comunicações claras, completas, concisas, construtivas, objetivas, precisas e tempestivas.
Preparo da equipe
A equipe de auditoria demonstrou possuir, individual ou coletivamente, conhecimentos, habilidades e outras competências necessárias para o desenvolvimento adequado do trabalho.
A equipe de auditoria demonstrou bom conhecimento do ambiente e contexto de trabalho da unidade auditada.
Os membros da equipe de auditoria mantiveram a autonomia técnica (não assumindo responsabilidade de gestão) e a objetividade (demonstrando imparcialidade e evitando conflitos de interesses, ainda que aparentes), durante a realização do trabalho.
Os auditores internos demonstraram, durante a realização do trabalho, postura ética e profissional adequada.
Opinião geral
Caso deseje, dê sua opinião geral sobre a auditoria realizada, ficando à vontade para apresentar eventuais críticas e sugestões de melhoria.



Questionário C1 - Serviços de Consultoria - Equipe de Auditoria

Planejamento
A consultoria foi prestada mediante solicitação específica ou conforme previsão contida no Plano Anual de Auditoria.
A seleção do trabalho de consultoria foi feita de acordo com a magnitude dos riscos associados ao objeto do serviço.
A aceitação do trabalho de consultoria ocorreu de acordo com a disponibilidade de horas previstas no Plano Anual de Auditoria.
Os objetivos do trabalho de consultoria estão relacionados com os processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles, na extensão previamente acordada com a unidade auditada, em consistência com seus valores, estratégias e objetivos.
Foi elaborado Programa de Auditoria, com a descrição dos objetivos da consultoria, de acordo com a natureza do trabalho.
O Programa de Auditoria foi aprovado formalmente pelo Supervisor.
A Unidade de Auditoria Interna determinou os recursos apropriados e suficientes para alcançar os objetivos, com base na avaliação da natureza e complexidade do trabalho, restrições de tempo e recursos disponíveis. Obs.: O termo “apropriado” refere-se à combinação de conhecimentos, habilidades e outras competências necessárias para executar o trabalho de auditoria. O termo “suficiente” refere-se à quantidade de recursos necessária para realizar o trabalho de auditoria com zelo profissional devido.
Os prazos definidos, em todas as etapas da realização da consultoria, foram compatíveis com a natureza e com a profundidade das tarefas desenvolvidas.
O escopo dos trabalhos foi suficiente para alcançar os objetivos previamente acordados.
A consultoria não comprometeu a autonomia técnica da Unidade de Auditoria Interna (esta não assumiu responsabilidade de gestão) e a objetividade dos auditores internos.
Execução
Os auditores internos analisaram os processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos de forma consistente com os objetivos da consultoria, a fim de identificar pontos significativos que deveriam ser considerados e comunicados à Presidência.
Houve adequada alocação (quantidade e qualidade) de tempo, pessoal e recursos à etapa de execução da consultoria.
O trabalho de consultoria se baseou em informações confiáveis.
As atividades da fase de execução da consultoria ocorreram conforme o planejamento aprovado.



Todas as entregas acordadas na fase de planejamento da consultoria foram entregues no prazo estabelecido.
Relacionamento com a unidade auditada
Os auditores internos tiveram livre acesso a todas as dependências da unidade auditada, assim como aos seus servidores ou colaboradores, às informações, aos processos, aos bancos de dados e aos sistemas necessários à realização do trabalho.
A equipe de auditoria não encontrou qualquer obstáculo, dificuldade ou limitação para a realização do trabalho, advindos da unidade auditada ou de seus representantes.
A unidade auditada teve a compreensão da necessidade de preservação da independência da equipe de auditoria na condução do trabalho e apoiou as iniciativas que visavam a esse propósito.
Comunicação dos resultados
As comunicações de progresso, quando cabíveis, e as comunicações finais foram apresentadas à unidade auditada pela Unidade de Auditoria Interna.
As comunicações sobre o andamento e o resultado do trabalho apresentaram forma e conteúdo adequados aos objetivos, ao escopo e ao propósito da consultoria, de acordo com o entendimento formal firmado entre a Unidade de Auditoria Interna e a unidade auditada no início do trabalho.
Preparo da equipe
A equipe de auditoria, individual ou coletivamente, detinha conhecimentos, habilidades e outras competências necessárias para o desenvolvimento adequado do trabalho.
O Supervisor certificou-se do preparo da equipe de auditoria para a execução do trabalho e promoveu as condições necessárias e suficientes para sua realização.



Questionário C2 - Serviços de Consultoria - Supervisor(a)

Planejamento
A consultoria foi prestada mediante solicitação específica ou conforme previsão contida no Plano Anual de Auditoria.
A seleção do trabalho de consultoria foi feita de acordo com a magnitude dos riscos associados ao objeto do serviço.
A aceitação do trabalho de consultoria ocorreu de acordo com a disponibilidade de horas previstas no Plano Anual de Auditoria.
Houve designação formal da equipe de auditoria, dando pleno conhecimento à unidade auditada acerca da realização da consultoria.
Os objetivos do trabalho de consultoria estão relacionados com os processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles, na extensão previamente acordada com a unidade auditada, em consistência com seus valores, estratégias e objetivos.
Foi elaborado Programa de Auditoria, com a descrição dos objetivos da consultoria, de acordo com a natureza do trabalho.
O Programa de Auditoria foi aprovado formalmente pelo Supervisor.
A Unidade de Auditoria Interna determinou os recursos apropriados e suficientes para alcançar os objetivos, com base na avaliação da natureza e complexidade do trabalho, restrições de tempo e recursos disponíveis. Obs.: O termo “apropriado” refere-se à combinação de conhecimentos, habilidades e outras competências necessárias para executar o trabalho de auditoria. O termo “suficiente” refere-se à quantidade de recursos necessária para realizar o trabalho de auditoria com zelo profissional devido.
Os prazos definidos, em todas as etapas da realização da consultoria, foram compatíveis com a natureza e com a profundidade das tarefas desenvolvidas.
O escopo do trabalho foi suficiente para alcançar os objetivos previamente acordados.
A consultoria não comprometeu a autonomia técnica da Unidade de Auditoria Interna (esta não assumiu responsabilidade de gestão) e a objetividade dos auditores internos.
Execução
O Supervisor certificou-se de que os auditores internos analisassem os processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos de forma consistente com os objetivos da consultoria, a fim de identificar pontos significativos que devessem ser considerados e comunicados à Presidência.
Houve adequada alocação (quantidade e qualidade) de tempo, pessoal e recursos à etapa de execução da consultoria.



O trabalho de consultoria se baseou em informações confiáveis.
As atividades da fase de execução da consultoria ocorreram conforme o planejamento aprovado.
As técnicas e procedimentos utilizados pela equipe estão em conformidade com os padrões e orientações para o tipo de trabalho realizado.
O supervisor aprovou todas as entregas, acordadas na fase de planejamento da consultoria, antes do envio a unidade auditada.
Todas as entregas acordadas na fase de planejamento da consultoria foram entregues no prazo estabelecido.
Os registros, papéis de trabalho e demais documentos que embasam as análises e conclusões foram arquivados de forma apropriada e estão acessíveis.
Relacionamento com a unidade auditada
A equipe de auditoria não reportou qualquer obstáculo, dificuldade ou limitação para a realização dos trabalhos advindos da unidade auditada ou de seus representantes.
Comunicação dos resultados
As comunicações de progresso, quando cabíveis, e as comunicações finais foram apresentadas à unidade auditada pela Unidade de Auditoria Interna.
As comunicações sobre o andamento e o resultado do trabalho apresentaram forma e conteúdo adequados aos objetivos, ao escopo e ao propósito da consultoria, de acordo com o entendimento formal firmado entre a Unidade de Auditoria Interna e a unidade auditada no início do trabalho.
Preparo da equipe
A equipe de auditoria, individual ou coletivamente, detinha conhecimentos, habilidades e outras competências necessárias para o desenvolvimento adequado do trabalho.
O supervisor certificou-se do preparo da equipe para a execução do trabalho e promoveu as condições necessárias e suficientes para sua realização.



Questionário C3 - Serviços de Consultoria - Unidade Auditada

Planejamento
Houve designação formal da equipe de auditoria, dando pleno conhecimento à unidade auditada acerca da realização da consultoria.
O objeto definido sobre o qual o trabalho versou é relevante no contexto da unidade auditada ou do Tribunal.
Os objetivos do trabalho estão relacionados com os processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles, na extensão previamente acordada com a unidade auditada, em consistência com seus valores, estratégias e objetivos.
O escopo do trabalho foi suficiente para alcançar os objetivos previamente acordados.
Eventuais alterações do escopo foram apropriadamente discutidas e acordadas com a unidade auditada.
Execução
A equipe de auditoria conduziu o trabalho dentro dos parâmetros planejados e ajustados com a unidade auditada, especialmente quanto a prazos, abrangência, profundidade e qualidade, comunicando os fatos relevantes surgidos durante a execução do trabalho.
As informações requeridas pela equipe de auditoria mostraram-se pertinentes ao escopo do trabalho realizado.
Todas as entregas acordadas na fase de planejamento da consultoria foram entregues no prazo estabelecido.
A unidade auditada foi atendida em suas expectativas com o resultado da consultoria realizada.
Relacionamento com a unidade auditada
Na condução dos trabalhos foi dada ampla oportunidade aos responsáveis da unidade auditada para interagir com os membros da equipe de auditoria para esclarecer dúvidas ou outras necessidades.
Os prazos estabelecidos pela equipe de auditoria para a apresentação de documentos, informações e/ou esclarecimentos foram razoáveis.
As relações entre os auditores e os responsáveis pela unidade auditada ocorreram de forma respeitosa, cordial e sempre objetivando a melhor forma de realização do trabalho e o menor prejuízo para as atividades da unidade auditada.
Comunicação dos resultados
As comunicações de progresso, quando cabíveis, e as comunicações finais foram apresentadas à unidade auditada pela Unidade de Auditoria Interna.
As comunicações sobre o andamento e o resultado do trabalho apresentaram forma e conteúdo



adequados aos objetivos, ao escopo e ao propósito da consultoria, de acordo com o entendimento formal firmado entre a Unidade de Auditoria Interna e a unidade auditada no início do trabalho.

A apresentação dos resultados da consultoria apresentou características relevantes para sua compreensão e efetividade, tais como clareza e objetividade.

Preparo da equipe

A equipe de auditoria demonstrou possuir, individual ou coletivamente, conhecimentos, habilidades e outras competências necessárias para o desenvolvimento adequado do trabalho.

A equipe de auditoria demonstrou bom conhecimento do ambiente e contexto de trabalho da unidade auditada.

Os membros da equipe mantiveram a autonomia técnica (não assumindo responsabilidade de gestão) e a objetividade (demonstrando imparcialidade e evitando conflitos de interesses, ainda que aparentes), durante a realização do trabalho.

Os auditores internos demonstraram, durante a realização do trabalho, postura ética e profissional adequada.

Opinião geral

Caso deseje, dê sua opinião geral sobre a auditoria realizada, ficando à vontade para apresentar eventuais críticas e sugestões de melhoria.



ANEXO II - DETALHAMENTO DOS KPAs
(Ref. subitem 4.1.2)



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

Baseado na Planilha de Avaliação do IA-CM disponibilizada pela CGU no endereço abaixo e produzida a partir do documento IA-CM Assessment Tool, do IIA

Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/auditoria-e-fiscalizacao/pgmq> (Acesso em 20/09/2021, 22:30)

Nível: 2	Elemento: Serviços e Papel da Auditoria Interna	
KPA 2.1 - Auditoria de conformidade		
Objetivo	1. Realizar uma auditoria de conformidade e de aderência de uma área, de um processo ou de um sistema específico a políticas, planos, procedimentos, leis, regulamentos, contratos ou outros requisitos que regem a condução da área, do processo ou do sistema sujeito à auditoria.	
Atividades Essenciais	2. Incluir no estatuto/regulamento da auditoria interna a natureza dos serviços de avaliação fornecidos à organização.	
	3. Planejar os trabalhos de auditoria interna:	3.1 Comunicar-se com os gestores (por exemplo, por meio de uma carta de compromisso de auditoria).
		3.2 Identificar as autoridades/critérios relevantes.
		3.3 Obter aceitação, por parte dos gestores, dos critérios de auditoria.
		3.4 Documentar a estrutura de controle.
		3.5 Identificar e avaliar os riscos específicos da auditoria e revisar os controles-chave.
		3.6 Identificar objetivos de auditoria, escopo e metodologia (incluindo método de amostragem).
		3.7 Desenvolver o plano detalhado de auditoria.
	4. Executar a auditoria:	4.1 Aplicar os procedimentos específicos de auditoria.
		4.2 Documentar os procedimentos executados e seus resultados.
		4.3 Avaliar as informações obtidas.
		4.4 Chegar a conclusões específicas e elaborar recomendações.
	5. Comunicar os resultados da auditoria:	5.1 Preparar o relatório ou outro mecanismo para comunicar os resultados da auditoria.
5.2 Estabelecer e manter um sistema de monitoramento do		



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

		atendimento das recomendações pelo gestor (por exemplo, processo de follow-up para avaliar se as ações tomadas pelos gestores foram efetivamente implementadas ou se a gestão aceitou o risco de não tomar nenhuma ação).
Produtos (Evidências)	6. Resultados/relatórios documentados do trabalho de auditoria realizada são fornecidos para as partes apropriadas (inclusive o auditor externo, quando relevante).	
	7. Arquivo com os papéis de trabalho que apoiam as conclusões de auditoria e o conteúdo do trabalho de auditoria.	
	8. O plano de ação dos gestores, se necessário.	
Resultados	9. Garantia/Asseguração de que a área, processo ou sistema objeto da auditoria opera em conformidade com as autoridades/critérios relevantes.	
	10. Agregação de valor ao identificar oportunidades de melhoria no alcance dos objetivos da organização e na eficácia das operações.	
	11. Prevenção, dissuasão e detecção de atos ilegais ou violações de políticas, procedimentos ou requisitos de contrato estabelecidos.	
Exemplos de Práticas Institucionalizadas	12. O estatuto/regulamento da auditoria interna inclui a natureza dos serviços de avaliação fornecidos à organização.	
	13. Programas de auditoria, procedimentos e questionários de controle interno documentados.	
	14. Manuais e orientações documentadas de auditoria.	
	15. Treinamento em auditoria interna.	



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

Nível 2	Elemento: Gerenciamento de Pessoas
KPA 2.2 - Pessoas qualificadas identificadas e recrutadas	
Objetivo	1. Identificar e atrair pessoas com competências necessárias e habilidades relevantes para executar o trabalho da atividade de AI. Auditores internos adequadamente qualificados e recrutados são mais propensos a fornecer credibilidade aos resultados da auditoria interna.
Atividades Essenciais	2. Identificar e definir as tarefas específicas de auditoria a serem realizadas.
	3. Identificar os conhecimentos, as habilidades (técnicas e comportamentais) e as outras competências requeridas para realizar tarefas de auditoria.
	4. Desenvolver descrições de trabalho para os cargos/posições.
	5. Determinar classificação de remuneração apropriada para as posições.
	6. Realizar um processo de recrutamento válido e credível (isto é, justo e aberto, e sob o controle do CAI) para selecionar candidatos adequados.
Produtos (Evidências)	7. Posições de auditoria interna preenchidas com pessoas apropriadamente qualificadas.
Resultados	8. O trabalho de auditoria é realizado com o devido zelo profissional.
	9. Existem observações, conclusões e recomendações de auditoria credíveis.
Exemplos de Prática Institucionalizadas	10. Compromisso e apoio visíveis através de ações da alta gestão para garantir que um CAI competente e qualificado exista e que os recursos necessários sejam fornecidos para auxiliar apropriadamente a atividade de AI.
	11. Política de pessoal e de recrutamento.
	12. Descrições das tarefas.
	13. Sistema de classificação, incluindo níveis específicos para AI.



Nível 2	
Elemento: Gerenciamento de Pessoas	
KPA 2.3 - Desenvolvimento profissional individual	
Objetivo	1. Assegurar que os auditores internos mantenham e aumentem continuamente suas capacidades profissionais.
Atividades Essenciais	2. Determinar um número específico de horas/dias/créditos de treinamento de pessoal, para cada indivíduo, de acordo com as normas de auditoria prescritas ou certificações relevantes.
	3. Identificar os cursos de formação, fornecedores ou fontes que seriam suficientes para realizar o desenvolvimento profissional válido.
	4. Incentivar as pessoas a serem membros de associações profissionais.
	5. Controlar e documentar horas/dias de treinamento, tipos de cursos e prestadores para verificar a conformidade com os requisitos de formação pessoal e para apoiar o desenvolvimento profissional contínuo.
	6. Desenvolver relatórios periódicos para documentar o treinamento cumprido por cada auditor interno.
Produtos (Evidências)	7. Certificados individuais de comparecimento em sessões de treinamento relevantes.
	8. Relatórios periódicos de tipos e quantidade de treinamento realizado por cada auditor interno.
Resultados	9. Garantia de que todas as pessoas que exercem funções da atividade de AI mantêm um mínimo nível de aprendizagem contínua exigido pelas normas de auditoria, certificações profissionais ou política organizacional.
	10. Compromisso individual para a aprendizagem contínua.
Exemplos de Práticas Institucionalizadas	11. Compromisso e apoio visíveis através de ações da alta gestão para fornecer recursos adequados a fim de facilitar o desenvolvimento profissional individual.
	12. Plano de treinamento pessoal e desenvolvimento profissional.
	13. Orçamento para treinamento.
	14. Registro de fornecedores/cursos de treinamento.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

Nível 2	
Elemento: Práticas Profissionais	
KPA 2.4 - Plano de auditoria baseado nas prioridades da gestão e partes interessadas	
Objetivo	1. Desenvolver planos periódicos (anuais ou plurianuais) para os quais serão fornecidas auditorias e/ou outros serviços, baseados em consultas com a gestão e/ou com outras partes interessadas (stakeholders).
Atividades Essenciais	2. Identificar todos os objetos de auditoria da organização e documentar o universo de auditoria.
	3. Em colaboração com a alta administração e/ou outros interessados (stakeholders), determinar o período a ser coberto pelo plano (ou seja anual, plurianual ou uma combinação).
	4. Por meio de de consultas à alta administração e/ou a outras partes interessadas - stakeholders (por exemplo, altos funcionários do governo ou auditores externos), identificar as áreas/temas considerados prioritários a serem abordados pela atividade de AI.
	5. Identificar os trabalhos de auditoria, incluindo auditorias periódicas, a serem inseridas no plano e que outros serviços a atividade de AI fornecerá à organização.
	6. Determinar os objetivos e o escopo para cada trabalho de auditoria, assim como para quaisquer outros serviços, se for o caso.
	7. Determinar os recursos globais exigidos (humanos, financeiros, materiais) para realizar o plano e incluir o montante de recursos para cada trabalho de auditoria, para outros serviços a serem prestados, e quaisquer recursos adicionais que possam ser exigidos para responder a outras prioridades da gestão e/ou das partes interessadas (stakeholders) que possam surgir durante o período coberto pelo plano.
	8. Determinar a combinação de capacidades de recursos humanos exigida para realizar o plano (de dentro da atividade de AI ou por meio de colaboração ou terceirização).
	9. Obter a aprovação da alta administração e/ou do Conselho para o plano e para os recursos requeridos a fim de implementá-lo.
	Produtos (Evidências)
	11. Compreensão pela atividade de AI das prioridades de outras partes interessadas



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

Resultados	(stakeholders) e/ou da administração.
	12. Oportunidades identificadas pela atividade de AI para melhorar objetivos e operações organizacionais.
Exemplos de Prática Institucionalizadas	13. Compromisso e apoio visíveis através da ação da alta gestão para identificar as áreas/temas considerados prioritários a serem abordados pela atividade de AI, e aprovação do plano periódico de auditoria interna junto com os recursos exigidos para implementá-lo.
	14. Processo formal de planejamento de auditoria interna.
	15. Universo de auditoria documentado.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

Nível 2	Elemento: Práticas Profissionais
KPA 2.5 - Estrutura de práticas profissionais e de processos	
Objetivo	1. Ajudar e facilitar a realização dos trabalhos de auditoria, com independência, objetividade, competência e zelo profissional devidos, previstos no Regulamento Interno/Estatuto de auditoria e na Missão de Auditoria Interna, na Definição de Auditoria Interna, no Código de Ética e nas Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (os Padrões). As práticas profissionais e a estrutura de processos incluem políticas, processos e procedimentos que orientarão a atividade de AI na gestão das suas operações, no desenvolvimento de seu programa de trabalho de auditoria interna e no planejamento, na execução e na relatoria dos resultados das auditorias internas.
Atividades Essenciais	2. Reconhecer o caráter obrigatório da Definição de Auditoria Interna, do Código de Ética e das Normas no Regulamento Interno da auditoria. 3. Desenvolver políticas relevantes para a atividade de AI (por exemplo, para recursos humanos, para gestão da informação e para finanças). 4. Desenvolver orientações gerais para a elaboração do programa de trabalho da AI. 5. Documentar os processos vigentes para a elaboração do programa de trabalho. 6. Documentar os processos vigentes para planejar, para executar e para relatar os resultados dos trabalhos de auditoria individuais, incluindo a comunicação com a gerência. 7. Desenvolver metodologias, procedimentos e ferramentas padronizados a serem utilizados pela atividade de AI para planejar, para executar e para relatar os resultados do trabalho de auditoria, incluindo as diretrizes dos papéis de trabalho. 8. Implementar os processos necessários para assegurar a qualidade dos trabalhos individuais de auditoria. 9. Estabelecer e manter um sistema para monitorar o andamento dos resultados comunicados à administração (por exemplo, um processo de acompanhamento para garantir que as ações de gerenciamento tenham sido efetivamente implementadas ou a administração aceitou o risco de não agir).
Produtos (Evidências)	10. Manual de práticas profissionais para a atividade de AI. 11. Orientações, metodologia e abordagem padronizados e processos repetíveis.
Resultados	12. Trabalhos de auditoria são realizados com proficiência e devido zelo profissional. 13. Consistência demonstrada no trabalho da atividade de AI e conformidade com as



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

	práticas e normas profissionais.
Exemplos de Prática Institucionalizadas	14. Compromisso e ação visíveis da alta administração através do apoio à natureza profissional da AI e do fornecimento de recursos adequados para criar uma estrutura de processos e de práticas profissionais.
	15. Regimento Interno de Auditoria Interna reconhece o caráter obrigatório da Definição de Auditoria Interna, do Código de Ética e das Normas.
	16. Políticas, processos, procedimentos e metodologia de auditoria interna documentados.
	17. Manual de práticas profissionais de auditoria interna.
	18. Processos internos de garantia de qualidade, incluindo a revisão da supervisão e a assinatura dos papéis de trabalho.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

Nível 2	Elemento: Gerenciamento do Desempenho e Accountability
KPA 2.6 - Plano de negócio de Auditoria Interna	
Objetivo	1. Estabelecer um plano periódico para entregar os serviços da atividade de AI, incluindo serviços de apoio e de administração, e os resultados esperados.
Atividades Essenciais	2. Identificar a visão da auditoria interna e a estratégia geral para alcançá-la.
	3. De acordo com a estratégia geral, determinar os objetivos e os resultados de negócio a serem alcançados pela atividade de AI, levando em consideração o planejamento anual/periódico de auditoria e de serviços.
	4. Determinar os serviços de apoio e administrativos necessários para a entrega eficaz da atividade de AI (por exemplo, recursos humanos, materiais e de informática).
	5. Preparar cronogramas relevantes e determinar os recursos necessários para alcançar os objetivos estabelecidos.
	6. Desenvolver o plano negócio necessário para alcançar os objetivos.
	7. Obter aprovação da alta administração ou do Conselho para o Plano de Negócio.
Produtos (Evidências)	8. Um plano de negócio que identifique as atividades a serem executadas sobre o período relevante, inclusive todos os recursos necessários.
Resultados	9. O plano fornece uma base para controlar operações e manter gerentes internos de auditoria responsáveis pelo uso de recursos para alcançar os objetivos de negócio da atividade da AI.
Exemplos de Prática Institucionalizadas	10. Compromisso e suporte visíveis da alta administração para fornecer os recursos necessários para implementar o plano de auditoria interna.
	11. Política da organização exigindo o plano de negócio.
	12. Orçamento operacional separado para a atividade de AI.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

Nível 2	
Elemento: Gerenciamento do Desempenho e Accountability	
KPA 2.7 - Orçamento operacional de Auditoria Interna	
Objetivo	1. Receber dotação e usar o próprio orçamento operacional para planejar os serviços da atividade de AI.
Atividades Essenciais	2. Estabelecer um orçamento realista para as atividades e para os recursos identificados como necessários no plano de negócio da atividade de AI, considerando os custos fixos e variáveis.
	3. Desenvolver padrões orçamentários alinhados com os da organização.
	4. Obter aprovação da alta administração ou do conselho para o orçamento operacional.
	5. Revisar continuamente o orçamento para se certificar de que ele permaneça realista e exato, identificando e informando as mudanças.
Produtos (Evidências)	6. Um orçamento operacional que reflete o custo financeiro de implementação e execução do plano de negócios da atividade de AI.
	7. Um orçamento operacional aprovado pelo conselho e/ou alta administração.
Resultados	8. A atividade de auditoria interna pode alocar recursos aprovados de acordo com as necessidades identificadas em seu negócio e planos operacionais.
	9. Responsabilidade fortalecida dentro da organização.
	10. Asseguração de que a atividade de AI está em conformidade com as autoridades e que os seus ativos estão salvaguardados.
Exemplos de Prática Institucionalizadas	11. Compromisso visível e apoio por ação da alta administração para aprovar um orçamento operacional apropriado de auditoria interna.
	12. Sistemas e processos orçamentários estruturados.
	13. Plano de negócios de auditoria interna periódico.



Nível 2	
Elemento: Cultura e Relacionamento Organizacional	
KPA 2.8 - Gerenciamento dentro da Atividade de AI	
Objetivo	1. Focar o esforço de gestão da atividade de AI em suas próprias operações e relações dentro da própria atividade, tais como estrutura organizacional, gestão de pessoas, preparação do orçamento e monitoramento, planejamento anual, fornecendo a tecnologia e as ferramentas de auditoria necessárias, e realizando auditorias. As interações com os gestores organizacionais estão focadas em realizar o negócio da atividade de AI.
Atividades Essenciais	2. Determinar e estabelecer formalmente a estrutura organizacional apropriada dentro da atividade de AI.
	3. Identificar os papéis (funções) e as responsabilidades dos cargos-chave/principais posições na atividade de AI.
	4. Apoiar as necessidades organizacionais da atividade de AI e as relações de reporte das pessoas no interior da atividade.
	5. Avaliar os requisitos e obter os recursos e as ferramentas de auditoria necessários, incluindo ferramentas de base tecnológica, necessárias tanto para gerenciar, quanto para realizar o trabalho da atividade de AI.
	6. Administrar, dirigir e comunicar-se dentro da atividade de AI.
	7. Incentivar os relacionamentos e encorajar a comunicação contínua e construtiva dentro da atividade de AI.
	Produtos (Evidências)
9. Ferramentas de base tecnológica e de auditoria necessárias para realizar o trabalho da atividade de AI.	
10. Relacionamentos e comunicação interpessoais eficazes dentro da atividade de AI.	
Resultados	11. Atividade de AI funcional e eficazmente administrada, que agrega valor à organização.
Exemplos de Prática Institucionalizadas	12. Compromisso e apoio visíveis da alta administração para estabelecer uma entidade organizacional separada para a atividade de AI, que garante que um CAI competente e qualificado existe, e que fornece os recursos necessários.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

	13. Estrutura organizacional formalmente aprovada.
	14. Descrições de trabalho para cargos/posições na atividade de AI.
	15. Orçamento operacional para a atividade de AI.

Nível 2	
Elemento: Estruturas de Governança	
KPA 2.9 - Fluxo de reporte de auditoria estabelecido	
Objetivo	1. Estabelecer canais formais de reporte (administrativo e funcional) para a atividade de AI.
Atividades Essenciais	2. Elaborar um estatuto ou outro documento que defina formalmente o propósito, a autoridade e a responsabilidade da atividade de AI.
	3. Certificar-se de que a alta administração e/ou o conselho, se aplicável, aprovem formalmente o estatuto.
	4. Adotar uma declaração de missão e/ou visão para a atividade de AI.
	5. Informar o propósito, a autoridade e a responsabilidade da atividade de AI para toda a organização.
	6. Certificar-se de que o CAI se reporta administrativa e funcionalmente ao nível da organização, o que permite que as atividades de AI atendam às suas responsabilidades.
	7. Revisar e atualizar o estatuto regularmente e obter aprovação da alta administração ou do conselho.
Produtos (Evidências)	8. A atividade de AI tem um estatuto/regulamento definido.
	9. Os canais de reporte administrativo e funcional para a atividade de AI foram formalmente estabelecidos.
Resultados	10. A atividade de AI tem um mandato formal.
	11. Os canais de comunicação/posicionamento organizacional da atividade de AI são suficientes para impedir que a organização interfira na habilidade da AI de determinar seu escopo, realizar seu trabalho e comunicar seus resultados.
	12. O propósito, a autoridade e a responsabilidade documentadas definem a função da AI e fornecem uma base para que os gestores e/ou conselho avaliem as operações da atividade de AI.
Exemplos de Prática Institucionalizadas	13. Visível comprometimento e apoio da alta administração para estabelecer uma atividade de AI e identificar os canais de reporte formais.
	14. Legislação fornecendo uma base legal para auditoria interna.
	15. Estatuto / regulamento da AI formalmente aprovado.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

	16. Estrutura organizacional da auditoria interna formalizada e aprovada.
	17. Estratégia de comunicação para educar e promover a importância da auditoria interna.



Nível 2	
Elemento: Estruturas de Governança	
KPA 2.10 - Acesso pleno às informações, aos ativos e às pessoas da organização	
Objetivo	1. Fornecer autoridade para a atividade de AI obter acesso a todas as informações, aos ativos e às pessoas que sejam necessárias para executar suas funções.
Atividades Essenciais	2. Incluir no regimento autoridade para a atividade de AI obter acesso a todas as informações da organização, aos ativos e às pessoas que forem necessárias para executar suas funções.
	3. Estabelecer uma política relacionada à autoridade específica da atividade de AI com respeito ao acesso total, livre e irrestrito aos registros da organização, às propriedades físicas e ao pessoal, relacionados a qualquer operação da organização.
	4. Estabelecer procedimentos para acessar formalmente tais registros, propriedades físicas e pessoal, relacionados a qualquer operação da organização.
	5. Estabelecer procedimentos para seguir quando o gestor decide não divulgar documentos necessários aos trabalhos de auditoria interna.
Produtos (Evidências)	6. Políticas e procedimentos fornecendo autoridade e meios de acessar as informações, ativos e pessoas que a atividade de AI necessita para executar de forma eficaz seu trabalho.
Resultados	7. Acesso irrestrito para a atividade de AI.
	8. A capacidade de a atividade de AI executar seu trabalho de auditoria sem interferência e limitações de escopo.
Exemplos de Prática Institucionalizadas	9. Alta administração comunica e ativamente demonstra seu apoio pelo acesso pleno.
	10. Regimento da AI inclui provisão para acesso pleno.
	11. Política organizacional e procedimentos relacionados ao acesso total da auditoria interna.
	12. Estratégia de comunicação para assegurar que a política é divulgada e entendida.

Nível 3		Elemento: Serviços e Papel da Auditoria Interna	
KPA 3.1 - Auditorias de desempenho / value-for-money			
Objetivo	1. 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.		
Atividades Essenciais	2. Incluir no estatuto / regulamento da auditoria interna a natureza dos serviços de avaliação fornecidos à organização e revisá-lo, se necessário.		
	3. Planejar os trabalhos de auditoria interna:	3.1 Comunicar-se com os gestores.	
		3.2 Entender o objeto da auditoria, o ambiente em que está inserido, os objetivos do negócio, etc.	
		3.3 Identificar e avaliar os riscos específicos da auditoria.	
		3.4 Determinar os objetivos, escopo, critérios e abordagem da auditoria.	
		3.5 Desenvolver o plano detalhado de auditoria.	
	4. Executar a auditoria:	4.1 Aplicar os testes específicos de auditoria ou as metodologias que sejam relevantes para alcançar os objetivos de auditoria.	
		4.2 Chegar a conclusões específicas e elaborar recomendações.	
		4.3 Prover avaliação geral e/ou conclusões sobre os resultados do trabalho de auditoria.	
	5. Comunicar os resultados da auditoria:	5.1 Preparar o relatório ou outro mecanismo para comunicar os resultados dos trabalhos de auditoria.	
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).			
Produtos (Evidências)	6. Resultados/relatórios de auditorias realizadas são fornecidos para as partes apropriadas (inclusive o auditor externo, quando relevante).		



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

	7. Arquivo de papéis de trabalho que suportam as conclusões de auditoria e o resultado/relatório da auditoria.
	8. O plano de ação dos gestores, se necessário.
Resultados	9. Melhoria na governança, na gestão de risco e nos processos de controle do objeto da auditoria.
	10. Influenciar mudanças para contribuir e manter as operações de governo mais eficientes, efetiva e de alta performance.
	11. Reduzir as exposições de risco da organização.
Exemplos de Práticas Institucionalizadas	12. O estatuto/regulamento da AI inclui a natureza dos serviços de avaliação fornecidos à organização.
	13. Programas de auditoria e procedimentos documentados.
	14. Manual de procedimentos de auditoria interna.
	15. Treinamento em auditoria de desempenho/value-for-money.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

Nível 3		Elemento: Serviços e Papel da Auditoria Interna	
KPA 3.2 - Serviços Consultivos			
Objetivo	1. 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.		
Atividades Essenciais	2. Incluir no estatuto / regulamento da auditoria interna a competência de realizar serviços consultivos e especificar seus tipos.		
	3. Desenvolver políticas e procedimentos apropriados para condução de serviços consultivos.		
	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.		
	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.		
	6. Certificar-se de que auditores internos tenham o devido zelo profissional ao conduzir os serviços consultivos.		
	7. Para cada serviço consultivo:	7.1 Determinar a metodologia e o tipo de serviço consultivo; por exemplo: será combinado com trabalhos de avaliação ou será executado separadamente?	
		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.	
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.			
7.4 Executar o serviço consultivo.			



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

	7.5 Comunicar os resultados do serviço consultivo.
Produtos (Evidências)	8. Fornecimento de orientação ou aconselhamento aos gestores com respeito governança, gerenciamento de riscos e/ou controles, incluindo "soft controls".
Resultados	9. Influenciar mudança para melhorar as operações e o atingimento de resultados da organização.
	10. Valor agregado por atuação dos gestores com base nos resultados dos serviços consultivos ou através de tais "parcerias".
Exemplos de Práticas Institucionalizadas	11. Apoio da alta administração para a condução de serviços consultivos pela atividade da AI.
	12. Estatuto / regulamento da auditoria interna inclui a autoridade de executar serviços consultivos e os tipos de serviços consultivos.
	13. Orientações documentadas para o desempenho de serviços consultivos.
	14. Treinamento de auditoria interna sobre os tipos de serviços consultivos relevantes.



Nível 3	
Elemento: Gerenciamento de Pessoas	
KPA 3.3 - Coordenação de força de trabalho	
Objetivo	1. 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”.
Atividades Essenciais	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.
	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).
	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).
	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.
Produtos (Evidências)	6. Um Plano de auditoria e de serviços periódico que representa a plena utilização dos recursos orçados/autorizados disponíveis para completar o plano de trabalho.
Resultados	7. Recursos para executar o plano de auditoria e de serviços periódico.
	8. Manter os níveis organizacionais dos recursos humanos de base da atividade de AI para cumprir as suas responsabilidades de ano para ano.
Exemplos de Prática Institucionalizadas	9. Apoio da alta gestão para os recursos necessários com os fins de implementar o plano de auditoria e de serviços periódico.
	10. Política organizacional ou coordenação da força de trabalho.
	11. Processo formal de planejamento periódico (anual ou plurianual).
	12. Treinamento.

Nível 3	Elemento: Gerenciamento de Pessoas
KPA 3.4 - Profissionais qualificados	
Objetivo	1. Prover a atividade de AI com pessoal profissionalmente qualificado e reter os indivíduos que tenham demonstrado um nível mínimo de competência.
Atividades Essenciais	2. Criar um quadro de competências (progressão na carreira e responsabilidades dos cargos desde o nível de entrada até ao nível mais alto) para apoiar o crescimento e o desenvolvimento profissional, levando-se em consideração o ambiente da organização e conhecimento/habilidades específicos (técnicos e comportamentais) exigidos.
	3. Estabelecer critérios explícitos, objetivos (expectativas) para avaliar o desempenho da equipe em cada nível do quadro de competências.
	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.
	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.
	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.
	7. Dar Incentivos (ou incrementos salariais) para um desempenho satisfatório e/ou excelente dentro de cada nível.
	8. Incentivar a participação em associações profissionais relevantes.
	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.
	Produtos (Evidências)
11. Processo de avaliação de desempenho sistemático que resulta em avaliações cíclicas é aplicado de forma equitativa e justa a cada membro da equipe.	
12. Mobilidade na carreira para os servidores que comprovadamente exibem desejado desenvolvimento profissional.	
13. Por meio do investimento em certificação e desenvolvimento profissional contínuo, auditores internos ficam a par últimos desenvolvimentos, habilidades e	



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

	novas tecnologias.
Resultados	14. Meios justos e transparentes de progressão desde o nível de entrada até aos níveis gerenciais dentro da atividade de AI.
	15. Oportunidades para a equipe de combinar seus objetivos pessoais com as qualificações profissionais requeridas pela atividade de AI e pela organização.
	16. A atividade de AI demonstra o seu compromisso com o crescimento, desenvolvimento e aperfeiçoamento através de orientação sistemática e contínua, formação e educação de todo o seu pessoal.
	17. Comunicação melhorada e habilidades de pensamento analítico/crítico por meio de um mix de programas de treinamento deliberados e feedback e coaching durante o trabalho.
	18. A auditoria interna é considerada uma carreira.
Exemplos de Prática Institucionalizadas	19. Apoio da alta gestão para os recursos e ações necessárias para recrutar e reter a equipe profissionalmente qualificada.
	20. Estratégias de recursos humanos e políticas (por exemplo, política e estratégia de retenção de pessoal, política e estratégia de treinamento e de desenvolvimento profissional).
	21. Quadro de competências de auditoria interna.
	22. Plano geral e individuais de treinamento e desenvolvimento profissional de excelência (baseados nas necessidades pessoais e de projeto).
	23. Certificação profissional e/ou dias de treinamento exigidos por legislação.
	24. Sistemas de avaliação anual do desempenho do trabalho de auditoria.
	25. Programa formal de incentivos e reconhecimento.
26. Programas de rotação/estágio.	

Nível 3	
Elemento: Gerenciamento de Pessoas	
KPA 3.5 - Criação de equipe e competência	
Objetivo	1. 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.
Atividades Essenciais	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).
	3. Desenvolver critérios para comportamentos e práticas de trabalho em equipe eficazes e incorporar os critérios no quadro de competências do pessoal.
	4. Proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional sobre temas como trabalho em equipe e liderança de equipe, comunicação eficaz e construção de relacionamento.
	5. Identificar e atribuir papéis (funções) de liderança da equipe para indivíduos selecionados, com funções explícitas, responsabilidades e autoridade.
	6. Implementar recompensas baseadas em equipe para realizações de sucesso, a fim de reforçar os comportamentos desejados da equipe.
	7. Desenvolver os membros da equipe para assumir papéis de mudança de acordo com as mudanças na organização.
Produtos (Evidências)	8. Auditorias e projetos são realizados por um ou mais grupos de indivíduos (equipes de trabalho autogeridas e integradas) que trabalham em conjunto de forma produtiva.
Resultados	9. A atividade de AI pode manejar projetos de maior alcance.
	10. É dado mais oportunidades para desenvolvimento pessoal e profissional nas áreas de comunicação, liderança e de relacionamento.
	11. A qualidade de projeto pode ser melhorada, compartilhando o conhecimento, experiência e perspectivas de vários indivíduos.
Exemplos de Prática Institucionalizadas	12. Quadro de competências da auditoria interna.
	13. Treinamento sobre temas como o trabalho em equipe e liderança de equipe,



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

comunicação eficaz e construção de relacionamento.
14. Estratégias de comunicação da equipe (por exemplo, "team-backs" e recursos compartilhados).
15. Programa de Mentoria.
16. Local de trabalho e "home balance program" (regimes de trabalho flexíveis, como compartilhamento de trabalho e semanas de trabalho flexíveis).
17. Programa de reconhecimento e incentivo.

Nível 3	Elemento: Práticas Profissionais		
KPA 3.6 - Planos de auditoria baseados em riscos			
Objetivo	1. 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.		
Atividades Essenciais	2. Consultar a alta administração e o conselho para entender sua percepção dos riscos do ambiente e da organização.		
	3. Considerar a estrutura de gerenciamento de risco da organização, se estabelecida.		
	4. Entender as metas e os objetivos estratégicos da organização para alinhar adequadamente o plano de auditoria e de serviços a eles.		
		5.1 Atualizando o universo da auditoria.	
		5.2 Identificando os objetos de auditoria em que a exposição ao risco é mais elevada.	
		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.	
		5.4 Identificando as respostas aos riscos postas em prática ou as ações tomadas pela administração para lidar com tais riscos.	
		5.5 Identificando a necessidade de respostas adicionais ou diferentes aos riscos.	
		5.6 Considerando indicadores de fraude.	
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.			
7. Obter da alta administração e/ou do Conselho a aprovação do plano.			



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

	<p>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.</p>
Produtos (Evidências)	<p>9. Um plano periódico de auditoria interna baseado em exposições de risco em toda a organização e revisado conforme necessário para abordar os riscos emergentes.</p>
	<p>10. Comunicação de informações de risco e de controle para as partes apropriadas dentro da organização.</p>
Resultados	<p>11. Compreensão acerca dos riscos e das oportunidades da organização e contribuição para a sua mitigação gerencial/administrativa, melhorando, assim, a gestão de risco e os sistemas de controle globais.</p>
Exemplos de Prática Institucionalizadas	<p>12. Apoio da gestão sênior para um plano de auditoria baseado em riscos, tendo como base uma avaliação periódica de risco da atividade de AI.</p>
	<p>13. Procedimentos documentados para a realização da avaliação periódica de riscos.</p>
	<p>14. Treinamento no planejamento de auditoria baseada em riscos.</p>



Nível 3		Elemento: Práticas Profissionais	
KPA 3.7 - Estrutura de gestão da qualidade			
Objetivo	1. 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.		
Atividades Essenciais	2. Desenvolver políticas, práticas e procedimentos, incluindo aqueles alavancados pela tecnologia, que contribuam para a melhoria contínua da atividade de AI.		
	3. Desenvolver e documentar os papéis e as responsabilidades para a realização, a revisão e a aprovação dos produtos de trabalho de auditoria interna em cada fase do processo de trabalho da auditoria.		
	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.		
	5. Desenvolver sistemas e procedimentos para monitorar e relatar o programa de garantia e de melhoria de qualidade.		
	6. Desenvolver sistemas e procedimentos para monitorar e relatar o desempenho e a eficácia da atividade de AI, incluindo:		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).
			6.2 Adequação ao Regimento Interno da auditoria, aos objetivos, às políticas e aos procedimentos.
			6.3 Adequação da relação de reporte da atividade de AI.
6.4 Contribuição para a governança, para o gerenciamento de riscos e para os processos de controle da organização.			
6.5 Conformidade com as leis aplicáveis, com os regulamentos e com as normas governamentais ou industriais.			
6.6 Eficácia das atividades de melhoria			



		contínua e adoção de práticas de liderança.
		6.7 Se a atividade AI agrega valor e melhora as operações da organização.
		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.
Produtos (Evidências)		8. Estrutura de gestão de qualidade (processos, sistemas e procedimentos estabelecidos, incluindo aqueles apoiados pela tecnologia da informação) com os quais todas as operações da atividade de AI devem estar em conformidade.
		9. Ações de acompanhamento por parte da atividade de AI para garantir a implementação das recomendações para alcançar melhorias e conformidade com as Normas.
		10. Funções e responsabilidades claras para a atividade de AI.
Resultados		11. Garantia razoável de que os processos e os produtos da atividade de AI estão em conformidade com a Definição de Auditoria Interna, o Código de Ética, as Normas e os requisitos legais relevantes.
		12. Aumento da confiança das partes interessadas (stakeholders) ao documentar o compromisso da atividade de AI a práticas de qualidade e de sucesso.
Exemplos de Prática Institucionalizadas		13. Estratégia formal de auditoria interna.
		14. Manual de práticas profissionais de auditoria interna.
		15. Operações de auditoria apoiadas por tecnologia, por exemplo, armazenamento de papel de trabalho, análise de dados, elaboração de relatórios.
		16. Avaliações ou autoavaliações internas de qualidade.
		17. Revisões externas da garantia de qualidade.
		18. Avaliações regulamentares.
		19. Revisão por pares.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

	20. Pesquisas com os Stakeholders.
	21. Feedback da auditoria externa.



Nível 3	
Elemento: Gerenciamento do Desempenho e Accountability	
KPA 3.8 - Relatórios de gestão de Auditoria Interna	
Objetivo	1. Receber e usar informações para administrar as operações cotidianas da atividade de AI, apoiar a tomada de decisões e demonstrar accountability.
Atividades Essenciais	2. Identificar necessidades de reportes gerenciais para a auditoria interna.
	3. Desenvolver mecanismos relevantes de coleta de dados.
	4. Desenvolver relatórios para atender às necessidades de usuários e dos interessados.
	5. Fornecer à gestão da auditoria interna informações relevantes e relatórios em tempo oportuno e periódicos.
Atividades Essenciais	6. Fornecer às partes interessadas informações relevantes e relatórios em tempo oportuno e periódicos.
	7. Monitorar o uso das informações e dos relatórios gerenciais quanto a sua relevância continuada e revisá-los, se necessário.
Produtos (Evidências)	8. Uma variedade de relatórios produzidos e fornecidos periodicamente e tempestivamente que contêm informações relevantes e confiáveis que a gerência da auditoria interna precisa para cumprir as suas responsabilidades de gestão.
Resultados	9. Responsabilidades de gestão (e de accountability) da auditoria interna são cumpridas adequadamente.
Exemplos de Prática Institucionalizadas	10. Compromisso da alta administração para gerir e cobrar resultados.
	11. Política organizacional exigindo a prestação de contas dos resultados.
	12. Sistema de gestão de projeto.

Nível 3	Elemento: Gerenciamento do Desempenho e Accountability
KPA 3.9 - Informações de custos	
Objetivo	1. 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.
Atividades Essenciais	2. Desenvolver informações exatas dos custos da atividade de AI 3. Empregar um sistema de gestão para capturar custos por todo o processo de entrega de serviço. 4. Alinhar sistemas de gestão de custos com os sistemas financeiros e operacionais da organização e com suas práticas de informação financeira. 5. Controlar custos reais a partir dos custos esperados ou dos custos-padrão em várias etapas de entrega. 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 da maneira mais eficiente e econômica. 7. Desenvolver um relatório sobre a utilização de seus recursos, de seus custos excedentes e de redução de custos, se houver. 8. Utilizar informações de custo em tomada de decisão e no gerenciamento das operações da atividade de AI.
Produtos (Evidências)	9. Sistemas de custo. 10. Informações do custo das atividades de auditoria interna. 11. Análise de custos que pode ser usada para apoiar as tomadas de decisão gerenciais.
Resultados	12. As informações de custo podem ser usadas para controlar os custos dos programas/serviços da atividade de AI, apoiar a tomar de decisão e definir as taxas de operador para recuperar o custo, se relevante.
Exemplos de Prática Institucionalizadas	13. Rastreamento financeiro da organização, sistema e processos de custos. 14. Registro de tempo e sistema de informação. 15. Treinamento em gestão e análise de custos.



Nível 3	Elemento: Gerenciamento do Desempenho e Accountability	
KPA 3.10 - Medidas de desempenho		
Objetivo	1. 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.	
Atividades Essenciais	2. Identificar o negócio da atividade de AI e os objetivos da organização.	
	3. Determinar quais operações internas de auditoria devem ser medidas.	
	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.
	5. Desenvolver medidas de desempenho (relações de insumo/produto, produtividade).	
	6. Estabelecer metas de desempenho.	
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.		
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).		



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

	9. Avaliar periodicamente a eficácia de custo, de moeda e de relevância das medidas de desempenho.
Produtos (Evidências)	10. Uma metodologia para medir o desempenho da atividade de AI, incluindo indicadores significativos e medidas de desempenho.
	11. Processos de monitoramento coerente e um regime de relatoria de desempenho para a atividade de AI.
	12. Dados que forneçam informações significativas no desempenho da atividade de AI.
	13. Relatórios periódicos para a alta administração ou conselho.
Resultados	14. Um entendimento e demonstração de como as operações cotidianas trabalham para a realização do negócio da atividade de AI e objetivos da organização.
	15. A gestão de auditoria interna pode usar as informações de desempenho para monitorar as operações e os resultados comparando-os com objetivos estabelecidos, tomar decisões e demonstrar accountability.
Exemplos de Prática Institucionalizadas	16. Política organizacional que exija monitoramento e reporte quanto ao alcance dos objetivos da AI e da organização.
	17. Política organizacional que exija a prestação de contas de resultados.
	18. Sistema de registro e reporte de informações de tempo .
	19. Balanced Scorecard.
	20. Pesquisa de satisfação do cliente.



Nível 3	
Elemento: Cultura e Relacionamento Organizacional	
KPA 3.11 - Componente essencial da equipe de gestão	
Objetivo	1. 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 gerência sênior.
Atividades Essenciais	2. O CAI mantém-se a par das prioridades da gestão, das mudanças nos processos de negócio e das novas iniciativas.
	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).
	4. O CAI compartilha os planos da gestão e as questões-chave da organização com a equipe da atividade de AI.
	5. O CAI participa e contribui, conforme o caso, nos principais comitês/fóruns de gerenciamento como parte da equipe de gestão da organização.
	6. O CAI incentiva o envolvimento da equipe de auditoria interna nos principais comitês organizacionais, conforme o caso.
	7. A alta gestão é consultada e contribui para o desenvolvimento dos planos de auditoria interna.
	8. Informações relativas aos planos e às atividades da AI são trocadas regularmente com a gerência sênior.
	9. A atividade de AI estabelece uma relação de trabalho e coordena o trabalho dos auditores externos em nome da gestão.
Produtos (Evidências)	10. O CAI e outros gerentes da alta gestão na atividade de AI participam com a gestão da organização em eventos-chaves da administração (comitês, fóruns) e recebem todas as comunicações relevantes que são relacionadas à gestão. Participação e comparecimento em fóruns de gestão proporcionam uma oportunidade ao CAI de ser informado sobre os desenvolvimentos estratégicos e operacionais e para levantar riscos de alto nível, sistemas, procedimentos e questões de tipo de controle que estão em um estágio inicial.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

Resultados	11. Os líderes da atividade de AI são vistos como integrantes (fundamentais) para a equipe de gestão da organização e contribuem para a obtenção de resultados organizacionais.
Exemplos de Prática Institucionalizadas	12. A gerência sênior visivelmente apoia e demonstra através de suas ações que o CAI é um membro valorizado da equipe de gestão.
	13. O Regimento Interno da auditoria interna inclui o papel do CAI como parte da equipe de gestão/direção.
	14. A política organizacional inclui formalmente o CAI como um membro da equipe de gestão/direção da organização.
	15. O CAI faz parte da lista de distribuição de gestão da organização, que inclui todas as decisões importantes da organização.
	16. Apresentações/pacotes formais de instruções para a alta administração sobre a atividade de AI.

Nível 3		Elemento: Cultura e Relacionamento Organizacional	
KPA 3.12 - Coordenação com outros grupos de revisão			
Objetivo		1. 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.	
Atividades Essenciais		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.	
		3. Identificar as áreas em que compartilhar planos, informações e resultados das atividades possa ser benéfico.	
		4. Desenvolver processos/mecanismos para compartilhar informações, comunicar e coordenar questões de interesse mútuo.	
		5. Estabelecer um processo consistente para apoiar sua base de confiança, onde a atividade de AI considera a confiança no trabalho de outros prestadores de serviços de avaliação e de consultoria.	
		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.	
Produtos (Evidências)		7. Processo/mecanismo para compartilhar informações e comunicar e coordenar questões de interesse mútuo.	
		8. Processo consistente para a base da confiança no trabalho de outros prestadores de serviços de assegurar e consultoria.	
Resultados		9. Otimizar o relacionamento e minimizar a duplicação de esforços entre a atividade de AI e outros fornecedores de serviços de assegurar e de consultoria.	
		10. Reduzir ineficiências, reduzir custos, aumentar o nível de garantia e alavancar a experiência no assunto por meio da colaboração entre a atividade de AI e outras funções de risco e controle dentro da organização (incluindo as da primeira e segunda linhas de defesa).	
Exemplos de Prática Institucionalizadas		11. A gerência sênior apoia o compartilhamento de informações e a coordenação do trabalho da atividade de AI com os de outros fornecedores internos e externos de serviços de assegurar e de consultoria, enquanto aprecia o papel crítico que a auditoria interna tem na prestação de serviços de garantia independentes e objetivos para a organização.	
		12. Reuniões/fóruns regulares com os fornecedores relevantes de serviços de assegurar e de consultoria.	



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

13. Documento formal de coordenação/protocolo entre a atividade de AI e o auditor externo para governar os vários componentes de um relacionamento bem sucedido e torná-lo sustentável.



Nível 3	
Elemento: Estruturas de Governança	
KPA 3.13 - Mecanismos de Financiamento	
Objetivo	1. Estabelecer um processo de financiamento robusto e transparente que assegure recursos adequados para permitir que a atividade de AI cumpra suas obrigações.
Atividades Essenciais	2. Determinar os recursos necessários para executar de forma eficaz a atividade de AI.
	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).
	4. Estabelecer um processo/mecanismo para aprovar as necessidades de recurso da atividade de AI que seja transparente e suficientemente independente da influência da gerência.
	5. Identificar o impacto de limitações de recursos e comunicar tal impacto à alta administração/conselho.
Produtos (Evidências)	6. Um processo de financiamento robusto e transparente é estabelecido para a atividade de AI que é suficientemente independente da influência da gestão.
Resultados	7. Financiamento suficiente é disponibilizado para executar eficazmente a atividade de AI.
	8. O orçamento alocado na atividade de AI considera os riscos e impactos de não se auditar.
Exemplos de Prática Institucionalizadas	9. Apoio da alta administração para assegurar que o mecanismo de financiamento em vigor não comprometa a independência da auditoria interna.
	10. Processo formal e documentado para alocação de recurso à atividade de AI.
	11. Processo e financiamento ligados ao plano de auditoria interna baseado em risco.

Nível 3	Elemento: Estruturas de Governança
KPA 3.14 - Supervisão e apoio gerencial para a Atividade de AI	
Objetivo	1. 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.
Atividades Essenciais	2. Recomendar e contribuir para o estabelecimento de mecanismo apropriado para fornecer supervisão e aconselhamento.
	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.
	4. Estabelecer políticas e procedimentos para a atividade de AI comunicar, interagir e informar ao mecanismo de supervisão.
	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.
	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.
	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.
	8. Coordenar o trabalho da atividade de AI e compartilhar resultados e informações relevantes com outros serviços de avaliação e de consultoria para a organização.
	9. Trabalhando com a administração, defende a implementação e a coordenação de um modelo eficaz de Três Linhas de Defesa 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.
	Produtos (Evidências)
11. Políticas e procedimentos para a atividade de AI comunicar, interagir e informar	



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

	ao mecanismo de supervisão.
	12. Processos para coordenar e compartilhar resultados relevantes do trabalho da atividade de AI e de outros provedores de serviços de avaliação e consultoria.
	13. Processos para identificar e coordenar o trabalho das várias funções de controle e risco nas três linhas de defesa da organização.
Resultados	14. Independência, objetividade e eficácia da AI são fortalecidas.
	15. O valor da AI é demonstrado através do apoio da alta administração (AA) a contribuição e impactos da auditoria interna.
	16. A alta administração compartilha a responsabilidade para a eficácia da atividade de AI.
	17. Questões com relacionamentos organizacionais são mitigadas pela alta administração.
	18. O trabalho entre os serviços consultivos e os de avaliação é coordenado, resultando em menos duplicação de esforço e cobertura organizacional apropriada.
	19. Os papéis e responsabilidades das três linhas de defesa são entendidos, coordenados e eficazes.
Exemplos de Prática Institucionalizadas	20. Apoio da alta administração para estabelecer um mecanismo apropriado de supervisão e aconselhamento à atividade de AI.
	21. Legislação exigindo um comitê de supervisão.
	22. Regimento da auditoria interna faz referência a mecanismo de supervisão da auditoria interna.
	23. Normas e procedimentos da organização relacionados à supervisão de auditorias interna.
	24. Comitê de supervisão gerencial.
	25. Reuniões/fóruns regulares com provedores relevantes de serviços de avaliação e de consultoria.



Nível 3	
Elemento: Estruturas de Governança	
KPA 3.15 - CAI Informa à autoridade de mais alto nível	
Objetivo	1. Fortalecer a independência do CAI estabelecendo um relacionamento de reporte funcional direto ao conselho e um reporte administrativo à alta administração ou ao conselho.
Atividades Essenciais	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 AI.
	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.
Produtos (Evidências)	4. O relacionamento de reporte do CAI estabelecido por um link direto e por comunicação regular, ao conselho e à alta administração, se aplicável.
Resultados	5. Uma relação de reporte ideal é estabelecida de forma a solidificar a independência do chefe de auditoria.
	6. A relação de reporte fornece independência da atividade de AI.
	7. A relação de reporte permite que a atividade de AI agregue valor e forneça aconselhamento confiável à gestão.
Exemplos de Prática Institucionalizadas	8. Comprometimento da alta administração com o fortalecimento do reporte funcional direto do chefe da auditoria interna ao conselho e do reporte administrativo direto à alta administração ou ao conselho.
	9. Legislação estabelecendo base legal para as formas de reporte.
	10. Regimento identificando as formas de reporte.
	11. Política organizacional identificando as formas de reporte.
	12. Reuniões periodicamente agendadas com o conselho / alta administração.



Nível 4		
Elemento: Serviços e Papel da Auditoria Interna		
KPA 4.1 - Avaliação geral sobre governança, gestão de riscos e controles		
Objetivo	1. Conduzir trabalho suficiente para fornecer uma avaliação geral sobre a adequação e a eficácia da governança, da gestão de riscos e dos processos de controle da organização. A atividade de AI coordenou seus serviços de auditoria para serem suficientemente abrangentes para poder fornecer garantia razoável em nível corporativo de que esses processos são adequados e estão funcionando como pretendido para atender aos objetivos da organização.	
Atividades Essenciais	2. Incluir, no estatuto/regulamento de auditoria interna, a autoridade para expressar uma avaliação geral sobre a governança, a gestão de riscos e os controles da organização.	
	3. Assegurar que o escopo da atividade de auditoria interna abranja a totalidade da governança, da gestão de riscos e dos processos de controle da organização.	
	4. De acordo com seu planejamento da atividade de auditoria baseado em riscos, analisar elementos suficientes da governança, da gestão de riscos e dos processos de controle para expressar uma opinião geral para toda a organização.	
	5. Apoiar a opinião geral por auditorias realizadas durante um período específico de tempo (geralmente anual).	
	6. Expressar uma opinião para cada trabalho de auditoria individual realizado durante o período específico.	
	7. Suportar as opiniões de auditoria por adequadas e suficientes evidências de auditoria obtidas de acordo com as Normas.	
	8. Realizar uma auditoria anual da governança, se necessário, para fundamentar a opinião geral.	
	9. Realizar uma auditoria anual da gestão de riscos corporativos, se necessário, para fundamentar a opinião geral.	
	10. A atividade de auditoria interna faz uso adequado de recursos de tecnologia para auditoria (incluindo auditoria contínua, análise de dados, e Técnicas de Auditoria Assistidas por Computador [TAAC]) para ajudar a fornecer garantia objetiva e independente sobre a eficácia da governança, da gestão de riscos, e dos processos de controle interno.	
	11. Atestar a razoabilidade da afirmação ou representação dos gestores (se houver) sobre a eficácia da governança, da gestão de riscos e dos	11.1. Revisando a adequação e os resultados das atividades de monitoramento dos gestores.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

	<p>processos de controle no apoio à realização dos objetivos organizacionais:</p>	<p>11.2. Avaliando a transparência, a equidade, e a consistência das conclusões dos gestores em relação aos resultados.</p>
	<p>12. Baseando-se nos resultados de monitoramento da gestão, nas avaliações de risco da própria auditoria interna e nas atividades de auditoria e nos resultados de avaliações relevantes realizadas por outros provedores de auditoria, fornecer uma opinião independente sobre a eficácia geral da governança, da gestão de riscos e dos processos de controle no apoio ao alcance dos objetivos organizacionais.</p>	
	<p>13. Comunicar a opinião geral e o seu significado à alta administração da organização, incluindo conceitos como “razoável segurança” e opinião “positiva” ou “negativa”.</p>	
	<p>14. Reforçar que a responsabilidade pela governança, pela gestão de riscos e pelos processos de controle sobre as operações, conformidade e relatórios financeiros é dos gestores.</p>	
Produtos (Evidências)	<p>15. Auditoria interna expressa uma opinião sobre se a governança, a gestão de riscos e os processos de controle da organização são efetivos em fornecer uma garantia razoável de que os objetivos da organização são atendidos.</p>	
Resultados	<p>16. Confiança do conselho e de outras partes interessadas (stakeholders) de que a governança, a gestão de riscos e os processos de controle da organização são adequados e funcionam conforme o esperado para atender os objetivos da organização.</p>	
	<p>17. O conselho e outras partes interessadas (stakeholders) são capazes de cumprir suas obrigações de governança corporativa.</p>	
	<p>18. Os processos de avaliação são integrados e alinhados de tal forma que a alta administração e o conselho obtenham uma visão clara e holística da eficácia da governança, da gestão de riscos e dos controles de sua organização para permitir que estabeleçam prioridades e tomem quaisquer ações necessárias.</p>	
	<p>19. Conhecimentos adquiridos pela atividade de auditoria interna são usados pela organização para fortalecer sua governança, seu gerenciamento de riscos, e seus processos de controle.</p>	
Exemplos de Práticas Institucionalizadas	<p>20. Apoio da alta administração para o papel da atividade de auditoria interna em fornecer uma opinião para toda a organização.</p>	



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

21. O estatuto/regulamento de auditoria interna inclui a autoridade para expressar uma opinião de toda a organização.
22. Orientações para fornecer avaliação geral sobre governança, gestão de riscos, e controles.
23. Plano de auditoria e de serviços baseado em riscos.
24. Capacitação relevante da auditoria interna para a avaliação da governança, da gestão de riscos, e dos processos de controle.
25. Programa de gestão do conhecimento da atividade de auditoria interna inclui uma biblioteca formalizada de recursos/ferramentas padrão.
26. Declaração anual de controle interno da organização.

Nível 4	Elemento: Gerenciamento de Pessoas
KPA 4.2 - Planejamento da força de trabalho	
Objetivo	1. Coordenar as atividades da força de trabalho para atender às necessidades de negócios atuais da atividade de auditoria interna. Planejamento da força de trabalho envolve o desenvolvimento de um plano de força de trabalho que apresenta os recursos, as competências, a formação e as ferramentas necessárias para realizar as auditorias que foram identificadas (ou são propostas) no plano periódico de auditoria e serviços.
Atividades Essenciais	2. identificar os recursos, as competências, os treinamentos, e as ferramentas necessárias para abordar as áreas mais relevantes e de maior risco para a organização (o que deve ter sido identificado no plano de auditoria baseado em riscos).
	3. Associar as competências necessárias ao quadro de competências (sistema de desenvolvimento de carreira).
	4. Quantificar os requisitos de força de trabalho em termos de quantidade de recursos e de conjunto de competências que permitam que a auditoria interna realize suas atividades.
	5. Comparar as competências necessárias (incluindo competências especializadas tais como tecnologia da informação, fraude, etc.) com o inventário daquelas disponíveis no quadro de pessoal da atividade de auditoria interna.
	6. Analisar as lacunas entre o nível dos recursos existentes e o conjunto de competências desejadas.
	7. Desenvolver e implementar estratégias para diminuir as lacunas de competências, incluindo treinamentos, desenvolvimento de ferramentas, programas de rotatividade ou de auditores convidados, coparticipação e terceirização.
	8. Comunicar aos gestores e às outras relevantes partes interessadas as prioridades e estratégias da atividade de auditoria interna, especialmente se não for possível executar por inteiro o plano de auditoria e serviços.
Produtos (Evidências)	9. Um planejamento da força de trabalho que identifica os recursos necessários e as estratégias a serem usadas para fornecer a capacidade necessária para realizar o plano periódico de auditoria e serviços.
Resultados	10. Capacidade necessária (em competências, número de funcionários e ferramentas) para executar o plano periódico de auditoria e serviços.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

	11. Aprovação organizacional dos recursos necessários para que a atividade de auditoria interna cumpra suas responsabilidades.
Exemplos de Prática Institucionalizadas	12. Apoio da alta administração para a disponibilidade de capacidade e recursos necessários para que a atividade de IA cumpra suas responsabilidades.
	13. Política organizacional que exija o planejamento da força de trabalho.
	14. Legislação que exija o planejamento da força de trabalho.
	15. Plano de gestão de talentos.
	16. Plano de sucessão.

Nível 4	Elemento: Gerenciamento de Pessoas
KPA 4.3 - A atividade de AI apóia classes profissionais	
Objetivo	1. Proporcionar oportunidades de liderança e desenvolvimento profissional para o quadro de pessoal da auditoria interna, apoiando seu envolvimento e participação em órgãos profissionais.
Atividades Essenciais	2. Identificar classes profissionais relevantes cujas atividades, causas apoiadas, e temas profissionais são congruentes com os objetivos de desenvolvimento profissional de curto e de longo prazo da atividade de auditoria interna e/ou com as estratégias ou as operações da organização.
	3. Estabelecer mecanismos e critérios (financeiros, tempo, e outros recursos) para o apoio da atividade de auditoria interna ao tempo de dedicação e à participação do seu corpo funcional em classes profissionais.
	4. Monitorar ou incentivar o relato de envolvimento profissional por parte da equipe para vincular as contribuições profissionais ao seu avanço no processo de desenvolvimento da carreira dentro da organização.
	5. Usar o conhecimento adquirido para fortalecer a capacidade da força de trabalho e a atividade de auditoria interna.
Produtos (Evidências)	6. Reconhecimento individual para membros da equipe como líderes ou colaboradores para as atividades de classes profissionais.
	7. Relatórios de desempenho das contribuições da atividade de auditoria interna para a profissão.
Resultados	8. Desenvolvimento pessoal e profissional individual de membros da equipe de auditoria por meio de oportunidades de compartilhar, colaborar e aprender com outras pessoas fora de sua organização empregadora.
	9. Valorização dos membros da equipe de auditoria com os desenvolvimentos recentes e com o crescimento evolutivo de sua profissão.
	10. Reconhecimento pela organização do papel de liderança de sua atividade de auditoria interna em áreas relevantes.
Exemplos de Prática Institucionalizadas	11. Apoio da alta administração para o envolvimento da equipe em classes profissionais.
	12. Avaliação de desempenho e sistema de desenvolvimento de carreira.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

Nível 4	Elemento: Gerenciamento de Pessoas
KPA 4.4 - AI contribui para o desenvolvimento da gestão	
Objetivo	1. Integrar o desenvolvimento dos gestores da organização com o treinamento e experiências da atividade de auditoria interna e vice-versa. A organização e a atividade de auditoria interna buscam uma estratégia para incentivar as pessoas a terem um bom entendimento de governança, de gestão de riscos, e de controles para trabalhar e contribuir com toda a organização.
Atividades Essenciais	2. Identificar processos ou funções específicas da atividade de auditoria interna que geram conhecimentos, habilidades, ou experiências que são valiosos para a organização.
	3. Identificar as funções e os processos específicos dentro da organização (por exemplo, atividades de negócios, tecnologia da informação etc.) nos quais a atividade de auditoria interna se beneficiaria por meio de treinamento e desenvolvimento.
	4. Desenvolver mecanismos adequados à organização para divulgar esses processos ou funções aos interessados.
	5. Identificar candidatos, tanto na atividade de auditoria interna como na organização, que se beneficiariam em seu desenvolvimento profissional de orientação sobre governança, gestão de riscos, e controles e sobre outros processos e funções identificados.
	6. Promover a atividade de auditoria interna como um meio pelo qual os gestores podem desenvolver um conhecimento amplo sobre governança, gestão de riscos, e controles, assim como sobre os processos de negócios da organização.
	7. Vender a atividade de auditoria interna como um embaixador, promovendo a importância dos processos relativos à boa governança, à gestão de riscos, e aos controles.
	Produtos (Evidências)
9. Gestores que trabalham em toda a organização que entendem dos princípios e dos processos de governança, de gestão de riscos e de controles.	
10. Auditores internos com melhor visão de negócios e mais conhecimento de estratégias e processos de negócios, que podem alavancar as relações de negócios para agregar valor à organização e aumentar a confiança da organização na atividade de auditoria interna.	
	11. Futuros líderes de negócios, que incorporam a cultura e os valores



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

Resultados	organizacionais, entendem o ambiente de controle e o impacto da auditoria interna na organização.
	12. Entendimento dos princípios e dos processos de governança gestão de riscos e controles reforçados e harmonizados por toda a organização.
	13. A atividade de auditoria interna é vista como um recurso para a educação, o aconselhamento e para recomendações de melhorias.
Exemplos de Prática Institucionalizadas	14. Apoio da alta administração para a atividade de auditoria interna contribuir diretamente para o desenvolvimento da gestão.
	15. Política de rotatividade entre a atividade de auditoria interna e o resto da organização (por exemplo, recrutamento de pessoal da auditoria interna pela administração para vagas de nível gerencial em outras áreas ou recrutamento de pessoal de nível gerencial para estágio na atividade de auditoria interna antes de assumir novas posições).
	16. Programa de auditor convidado.
	17. Programa de educação da auditoria interna em toda a organização.
	18. Participação do quadro de pessoal gerencial e operacional em oportunidades de treinamento em auditoria interna.
	19. Participação do quadro de pessoal gerencial e operacional como membros da equipe de auditoria.
20. Autoavaliação de controle.	

Nível 4	Elemento: Práticas Profissionais
KPA 4.5 - Estratégia de auditoria alavanca a gestão de risco da organização	
Objetivo	1. Vincular o plano periódico de auditoria e serviços da atividade de auditoria interna com as práticas e estratégias de gestão de riscos da organização.
Atividades Essenciais	2. Entender as estratégias e práticas de gestão de risco da organização por meio de consulta aos gestores e às principais partes interessadas e da revisão de documentação relevante, interna e externa à organização.
	3. Traduzir as estratégias de gestão de riscos da organização em termos operacionais, considerando influências externas, tais como o ambiente no qual a organização se insere (por exemplo, legislação ou cultura) e as necessidades das principais partes interessadas; e as influências internas, como as prioridades de gestão, processos de negócios e as operações da organização.
	4. Alavancar a estratégia de gestão de riscos da organização e desenhar e implementar um processo de avaliação de risco e vulnerabilidades de toda a organização para o plano de auditoria.
	5. Incluir no plano de auditoria e serviços baseado em risco aquelas áreas identificadas como de alto risco pela gestão, se apropriado, e aquelas identificadas pela atividade de auditoria interna por meio de sua avaliação de riscos e vulnerabilidades.
	6. Monitorar continuamente o perfil de risco da organização e revisar o plano de auditoria interna e serviços, se necessário, e obter a aprovação da alta administração e/ou do conselho.
	7. Focar em riscos estratégicos, bem como nos riscos financeiro, operacional e de conformidade na condução de trabalhos de auditoria.
	8. Realizar auditoria periódica na gestão corporativa de riscos.
	Produtos (Evidências)
10. Um plano periódico de auditoria e serviços que alavanca as estratégias e as práticas de gestão de riscos da organização.	
11. Um plano de auditoria e serviços da atividade de auditoria interna no qual a cobertura de auditoria está alinhada com os principais riscos e iniciativas de negócios e operacionais da organização e antecipa questões e riscos emergentes.	
	12. A atividade de auditoria interna potencializa seu trabalho usando os principais



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

Resultados	riscos de negócios identificados por meio dos processos de gestão de riscos da organização, reconhecendo que o universo da auditoria deve abordar integralmente as principais riscos da organização e cobrir todas as suas operações.
	13. A atividade de auditoria interna contribui para a gestão de riscos da organização, entendendo seu apetite a risco e estratégias de mitigação de riscos, garantindo que os riscos são integrados e agregados e fazendo recomendações apropriadas.
Exemplos de Prática Institucionalizadas	14. Estratégia e práticas de gestão de riscos em vigor na organização.
	15. Discussão contínua entre o CAI e a alta administração sobre as implicações dos riscos que a organização enfrenta e para obter as percepções do CAI sobre os riscos.
	16. Apoio da alta administração para o alinhamento entre o plano periódico de auditoria e serviços da atividade de auditoria interna e as estratégias e práticas de gestão de riscos da organização.
	17. A atividade de auditoria interna participa de comitês relevantes de gestão e operacionais.

Nível 4	Elemento: Gerenciamento do Desempenho e Accountability
KPA 4.6 - Integração de medidas de desempenhos qualitativas e quantitativas	
Objetivo	1. Permitir que a atividade da auditoria interna use informações sobre o desempenho para medir e monitorar as flutuações que afetam seus resultados. A atividade equilibra o uso de dados quantitativos e qualitativos para a ajudar a alcançar seus objetivos estratégicos.
Atividades Essenciais	2. Identificar claramente os objetivos estratégicos da atividade de auditoria interna.
	3. Considerar os objetivos estratégicos e operacionais e o apetite a risco da organização ao estabelecer os objetivos a serem alcançados pela atividade de auditoria interna.
	4. Desenvolver medidas de desempenho abrangentes e focadas, que estabelecem um nível aceitável de riscos, custos, qualidade e resultados.
	5. Desenvolver sistemas para monitorar e medir o desempenho.
	6. Usar informações sobre o desempenho para medir e monitorar as flutuações que afetam os resultados da atividade de auditoria interna.
	7. Usar informações sobre o desempenho para otimizar o uso dos recursos da auditoria interna na mitigação dos riscos organizacionais.
	8. Obter regularmente contribuições das principais partes interessadas sobre a efetividade e a qualidade da atividade de auditoria interna.
	9. Incorporar os resultados do programa de avaliação e melhoria da qualidade, que inclui monitoramento contínuo e avaliações periódicas internas e externas, ao sistema de gestão de desempenho e usar essas informações para melhorar o desempenho, conforme apropriado.
	10. Monitorar a implementação das recomendações da atividade de auditoria interna pelos gestores para avaliar o impacto e o valor gerado para a organização (por exemplo, operações mais eficazes e aprimoramento dos processos de governança, gestão de riscos e controles).
	Produtos (Evidências)
12. Conclusões quanto à qualidade do monitoramento contínuo da atividade de auditoria interna.	
	13. Integração total de medidas qualitativas e quantitativas para garantir que os



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

Resultados	objetivos estratégicos da atividade de auditoria interna foram alcançados e que houve geração de valor.
	14. Métricas de desempenho reforçam a relevância da atividade da auditoria interna para as principais partes interessadas, aumentam a transparência por meio da prestação de contas e promovem a cultura de melhoria contínua.
Exemplos de Práticas Institucionalizadas	15. Apoio da alta administração para o uso quantitativo e qualitativo de dados para ajudar a atingir os objetivos estratégicos.
	16. Programa de avaliação e melhoria da qualidade da auditoria interna.
	17. Sistemas/processos implantados para acompanhar a disposição dos resultados da auditoria interna e para avaliar o impacto e o valor agregado à organização.
	18. Plano periódico de auditoria e processos de reporte usam informações de desempenho quantitativas e qualitativas.
	19. Medidas financeiras, como redução de custos, maior eficiência, ou outros benefícios monetários relacionados aos objetivos organizacionais.
	20. Pesquisas de satisfação dos clientes.
	21. Pesquisas com as principais partes interessadas.
22. Avaliação independente do desempenho da atividade de auditoria interna no que se refere ao atendimento às expectativas das principais partes interessadas.	

Nível 4		Elemento: Cultura e Relacionamento Organizacional
KPA 4.7 - CAI aconselha e influencia a mais alta gerência		
Objetivo	1. Facilitar a compreensão da organização e valorização da visão, da liderança e da previsão do CAI, e desenvolver um relacionamento profissional com a alta administração que promove trocas francas, mantendo a independência e a objetividade. A alta administração valoriza o CAI para aconselhamento em questões estratégicas.	
Atividades Essenciais	2. O CAI se comunica regularmente e interage diretamente com a alta administração.	
	3. O CAI contribui como parte da equipe de gestão, aconselhando sobre negócios emergentes e questões estratégicas.	
	4. O CAI entende as expectativas das partes interessadas e comunica os riscos no contexto das metas e objetivos de negócios estratégicos.	
	5. O CAI promove a colaboração e a confiança entre os auditores internos e os gestores em questões organizacionais e de auditoria interna relevantes.	
	6. O CAI compartilha conhecimento sobre melhores práticas de processos de negócios com gerentes operacionais em toda a organização.	
	7. O CAI é um forte exemplo de eficácia, ética e gestão perspicaz, demonstrada por meio de aconselhamento e orientações dadas aos outros.	
	8. O CAI apoia a alta administração, desenvolvendo um relacionamento formal, transparente e colaborativo com a auditoria independente e encoraja a confiança do auditor independente no trabalho da auditoria interna.	
Produtos (Evidências)	9. Comunicação clara, concisa, direta e relevante com a alta administração.	
	10. Questões específicas/solicitações especiais da alta administração para o CAI abordar informal e/ou formalmente.	
Resultados	11. A atividade de auditoria interna pode articular claramente seus objetivos estratégicos e de curto prazo e o valor que entrega à organização.	
	12. A visão da atividade de auditoria interna é consistente com a organização e alinhada com as principais partes interessadas.	
	13. A liderança da atividade de auditoria interna é respeitada por sua visão e previsão de futuro.	
	14. A alta administração confia e valoriza os conselhos do CAI e da atividade de	



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

	auditoria interna.
Exemplos de Prática Institucionalizadas	15. A alta administração apoia os relacionamentos e os mecanismos estabelecidos para facilitar o aconselhamento do CAI à alta administração.
	16. Relacionamento de reporte formal.
	17. Processo/mecanismo formal implantado para garantir comunicação e interação regulares e diretas com a alta administração.
	18. Sessões regulares com a alta administração.
	19. Mecanismos de feedback para a atividade de auditoria interna (por exemplo, pesquisas com clientes).
	20. Sessões de comunicação (por exemplo, “reuniões municipais”) entre auditores internos e gestores operacionais.
	21. Estratégia de comunicação com o auditor independente (por exemplo, participação em reuniões de comitê de auditoria e apresentações formais sobre estratégia de auditoria independente e principais riscos).

Nível 4	Elemento: Estruturas de Governança
KPA 4.8 - Supervisão independente da Atividade de AI	
Objetivo	1. Estabelecer um órgão de supervisão, incluindo membros independentes da gestão da organização, para assegurar a independência da atividade de auditoria interna, ampliar o escopo de contribuição e influência da atividade e ajudar a fortalecer a responsabilidade da organização.
Atividades Essenciais	2. Contribuir para a criação e o desempenho do órgão de supervisão independente, recomendando atributos de adesão, auxiliando no desenvolvimento de seu regulamento/estatuto, proporcionando apoio de secretariado e influenciando a agenda.
	3. Alinhar o regulamento/estatuto do órgão de supervisão independente com o da atividade de auditoria interna para reforçar a relação crítica entre o órgão de supervisão e a atividade de auditoria interna.
	4. Estabelecer políticas e procedimentos para a atividade de auditoria interna se comunicar, interagir e reportar ao órgão de supervisão independente (incluindo a garantia de que o CAI tem acesso direto ao presidente do órgão de supervisão, se necessário).
	5. Estabelecer o papel do órgão de supervisão no que diz respeito à nomeação, à avaliação de desempenho e à destituição, quando necessário, do CAI.
Produtos (Evidências)	6. Um órgão de supervisão (incluindo membros independentes da administração) que fornece supervisão e direcionamento funcional para a atividade de auditoria interna.
	7. Políticas e procedimentos para a atividade de auditoria interna comunicar, interagir e reportar ao órgão de supervisão independente.
	8. A autoridade da atividade de auditoria interna é visível e ativamente apoiada pelo órgão de supervisão independente.
	9. O CAI participa das reuniões do órgão de supervisão independente, conforme necessário.
Resultados	10. A independência da atividade de auditoria interna é assegurada e o escopo de contribuição e de influência da atividade são ampliados.
	11. A prestação de contas dentro da organização é fortalecida.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

	<p>12. A atividade de auditoria interna atende às necessidades do órgão de supervisão e de outras partes interessadas, resultando em melhor suporte às partes interessadas pela auditoria interna.</p>
	<p>13. O órgão de supervisão é visto como exemplar (por exemplo, define e observa seu próprio estatuto/regulamento e segue o código de ética da organização; supervisiona e avalia as responsabilidades da gestão, a atividade de auditoria interna e os auditores independentes).</p>
Exemplos de Prática Institucionalizadas	<p>14. Apoio da alta administração para estabelecer a infraestrutura necessária para o órgão de supervisão (por exemplo, recursos, secretariado).</p>
	<p>15. Legislação que exige um órgão de supervisão independente.</p>
	<p>16. O regulamento/estatuto de auditoria interna inclui referência à supervisão independente da atividade de auditoria interna.</p>
	<p>17. Políticas e procedimentos organizacionais relativos à supervisão independente da atividade de auditoria interna.</p>
	<p>18. Comitê de supervisão de auditoria com membros independentes da administração da organização.</p>
	<p>19. Processos formais de recrutamento e orientação/treinamento para membros do comitê de auditoria.</p>
	<p>20. Autoavaliação anual do comitê de auditoria.</p>



Nível 5	Elemento: Serviços e Papel da Auditoria Interna
KPA 5.1 - Auditoria Interna Reconhecida como Agente-Chave de Mudança	
Objetivo	1. Ter suficientemente desenvolvida a capacidade profissional e de liderança da atividade de AI para fornecer previsibilidade e servir como um catalisador de mudanças positivas na organização.
Atividades Essenciais	2. Atualizar o estatuto/regulamento da auditoria interna com a inclusão de qualquer função ou escopo expandido da atividade de AI (por exemplo, provisão de insights sobre as razões para suas conclusões, previsão das implicações para a organização e servindo como um agente de mudança positivo dentro da organização).
	3. Usar práticas líderes da indústria e de tecnologia e abordagens inovadoras em auditoria interna.
	4. Focar a estratégia da atividade de AI em serviço contínuo ao cliente.
	5. Aumentar as habilidades pessoais e conhecimentos dos profissionais de auditoria interna em áreas de vanguarda da tecnologia, em processos de negócio, em práticas específicas da indústria e nas implicações de um ambiente de negócios em mudança.
	6. Olhar para fora da organização para monitorar a mudança do ambiente de negócios e o seu impacto no negócio da organização, na governança, na gestão de riscos e nos processos de controle.
	7. Facilitar a aprendizagem corporativa sobre os efeitos e impactos do ambiente em mudança na governança, na gestão de riscos e nos processos de controle da organização.
	8. Contribuir para desenvolver e implementar as estratégias de gestão de riscos corporativos na organização.
	9. Contribuir para melhorar o ambiente de risco e controle da organização, apoiando a administração para melhorar sua primeira e segunda linhas de funções de defesa e mitigação de risco.
	10. Fornecer conselho em assuntos em nível de entidade e em tendências emergentes.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

	<p>11. Comunicar como os resultados da auditoria interna contribuem para a melhora dos processos do negócio e para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.</p>
Produtos (Evidências)	<p>12. A atividade da AI fornece todos os serviços de avaliação e consultivos, inclusive cobertura de auditoria nas áreas de governança, controles da entidade, fraude, novas iniciativas estratégicas, programas ou práticas de negócio, tanto quanto necessário pela organização.</p>
	<p>13. A gestão de risco corporativa é parte essencial da agenda estratégica da atividade de AI.</p>
	<p>14. A estratégia da atividade da AI é focada em inovação, serviço ao cliente e entrega de valor.</p>
	<p>15. A atividade de AI se posiciona como um agente-chave contribuindo à visão da organização por sua resposta positiva as necessidades internas e externas.</p>
Resultados	<p>16. A organização aceita e usa o conhecimento de negócio de auditores internos para melhorar os processos de negócio e para ajudar a alcançar objetivos estratégicos.</p>
	<p>17. A atividade de AI é reconhecida por influenciar mudanças positiva e melhorias contínuas em processos de negócio, resultados finais e accountability dentro da organização.</p>
	<p>18. A atividade de AI é reconhecida como um consultor confiável e é procurada por sua visão e previsão.</p>
	<p>19. O trabalho da atividade da AI adiciona muito valor influenciando políticas da organização e contribuindo para melhores tomadas de decisão pelas partes interessadas.</p>
Exemplos de Práticas Institucionalizadas	<p>20. Apoio da alta administração ao papel chave da AI de influenciar mudança na organização.</p>
	<p>21. A atividade de AI publica relatórios ou resumos periódicos de "inteligência de auditoria" para compartilhar suas percepções sobre como as questões emergentes afetam a organização e a realização dos objetivos organizacionais.</p>



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

	22. Estatuto / regulamento da auditoria interna inclui qualquer função ou escopo expandido da atividade de AI.
	23. Documento de estratégia de auditoria interna.
	24. Treinamento da auditoria interna e programa de desenvolvimento profissional.



Nível 5	Elemento: Gerenciamento de Pessoas
KPA 5.2 - Projeção da Força de Trabalho	
Objetivo	1. Coordenar as atividades de desenvolvimento da força de trabalho de longo prazo para atender às necessidades de negócios futuros da atividade de AI. A projeção da força de trabalho envolve o desenvolvimento de um plano de força de trabalho estratégico que define os objetivos da atividade de AI para desenvolvimento de competência e atividades da força de trabalho, em conjunto com as necessidades estratégicas projetadas da organização, e desenvolvimento de planos para orientar as atividades de desenvolvimento da força de trabalho para a atividade de AI.
Atividades Essenciais	2. Projetar o serviço futuro da atividade de AI e as habilidades/recursos requeridos no contexto dos planos estratégicos da organização.
	3. Analisar e desenvolver os requisitos da força de trabalho necessários pela atividade de AI (em termos de número de recursos e conjuntos de habilidades) para a realização dos serviços projetados.
	4. Analisar a lacuna entre os recursos e as competências desejados e os já existentes.
Produtos (Evidências)	5. Desenvolver estratégias de longo prazo para cobrir a lacuna de recursos (por exemplo, treinamento e desenvolvimento do pessoal existente, criação de novos cargos/posições, reclassificação das posições existentes, reorganização das relações de reporte, o desenvolvimento de relações de consultoria, engajamento de ferramentas tecnológicas, colaboração e terceirização).
	6. Plano de força de trabalho por equipe ou desenvolvimento de cargo/posição para assegurar que as competências adequadas existem na atividade de AI para as necessidades de trabalho futuras.
Resultados	7. Proposta (conforme necessário) para fortalecer a capacidade da atividade de AI através de adição ou modificação das habilidades e da experiência da equipe, colaboração, terceirização, etc.
	8. Reconhecimento pela organização da relação entre seus objetivos estratégicos e riscos e a composição da sua atividade de AI.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

	9. Reconhecimento da relevância de longo prazo da atividade de AI e a capacidade de fornecer serviços que agreguem valor.
Exemplos de Práticas Institucionalizadas	10. Apoio da alta administração da organização para atividades de desenvolvimento de projeção da força de trabalho.
	11. Política organizacional sobre o planejamento estratégico da força de trabalho.
	12. Plano estratégico de auditoria interna.
	13. Plano estratégico de pessoal de auditoria interna .



Nível 5	
Elemento: Gerenciamento de Pessoas	
KPA 5.3 - Envolvimento da Liderança com Classes Profissionais	
Objetivo	1. Permitir e apoiar os principais líderes da atividade de AI a se tornarem líderes-chave dentro de classes profissionais relevantes. Além de fazer contribuições para a profissão através de seu trabalho voluntário, o CAI e outros auditores internos tornar-se-ão líderes de pensamento e influenciarão o crescimento e a evolução da profissão. Participar da administração e/ou da liderança de classes profissionais auxilia os auditores a aprenderem e a praticarem habilidades de pessoas de nível superior, já que suas funções cara a cara, seus colegas requerem diferentes meios de interagir a partir de sua função de "auditor" ou de "gerente" dentro de sua própria organização.
Atividades Essenciais	2. Estabelecer uma cultura de apoio ao envolvimento e à contribuição da liderança a classes profissionais.
	3. Reconhecer as realizações da liderança da auditoria interna nas classes profissionais relevantes.
	4. Aprender com outras atividades de AI e suas organizações e integrar pensamentos e práticas estratégicas relevantes dentro da atividade de AI e da organização.
	5. Utilizar os conhecimentos adquiridos para contribuir com a melhora nas estratégias de aprendizagem da organização.
Produtos (Evidências)	6. Líderes da AI exercem cargos em classes profissionais relevantes.
	7. Projetos concluídos que contribuem significativamente para o avanço da profissão.
Resultados	8. Desenvolvimento e refinamento de habilidades de liderança e de gestão junto com o saber profissional dos auditores internos.
	9. Influência da organização sobre o desenvolvimento e direção da profissão.
	10. Aprendizagem contínua por meio do envolvimento com outros profissionais e seus ambientes.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

	11. A atividade de AI considera o ambiente externo e é estratégica em sua forma de pensar.
Exemplos de Práticas Institucionalizadas	12. Apoio da alta gestão da organização no envolvimento da liderança em classes profissionais.
	13. Posicionamento ativo de pessoal para se tornarem líderes-chave das ordens profissionais.

Nível 5	Elemento: Práticas Profissionais
KPA 5.4 - Planejamento Estratégico da AI	
Objetivo	1. Entender as direções estratégicas da organização e as questões e os riscos emergentes e alterar os conjuntos de habilidades da atividade de AI e os serviços de auditoria para atender a potenciais necessidades futuras.
Atividades Essenciais	2. Manter-se informado quanto aos ambientes interno e externo da organização (incluindo os riscos estratégicos, comerciais, jurídicos e de conformidade da organização) para identificar e avaliar tendências, questões e riscos emergentes.
	3. Trabalhar em estreita colaboração com a gerência sênior para entender as orientações estratégicas atuais e futuras da organização.
	4. Fornecer à administração e ao conselho informações sobre as implicações das tendências, problemas e riscos emergentes.
	5. Realizar uma avaliação abrangente para identificar as lacunas nas práticas, ferramentas e habilidades que precisam ser atendidas para responder às questões e aos riscos emergentes e atuais para a organização.
	6. Avaliar as opções para lidar com tais lacunas, tais como revisão ou adição de procedimentos, práticas e/ou ferramentas (incluindo ferramentas de tecnologia de informação), equipe adicional e/ou diferente, colaboração ou acordos de terceirização.
	7. Assegurar que todos os auditores internos sigam um programa de desenvolvimento profissional e educacional contínuo e rigoroso.
	8. Revisar o plano periódico de auditoria interna e de serviços em tempo real, fazendo as revisões apropriadas, conforme necessário, para alinhá-lo com as mudanças nas estratégias e riscos organizacionais; obter a aprovação da alta administração e/ou do Conselho.
Produtos (Evidências)	9. Uma abordagem de auditoria flexível e um plano de auditoria e de serviços dinâmico que se alinha com as direções estratégicas da organização e lida com riscos e questões emergentes e potenciais.
	10. Uma estratégia específica de auditoria interna que atenda às expectativas das partes interessadas e direcione as iniciativas de auditoria interna.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

Resultados	11. A atividade de AI atingiu o respeito de toda a organização por demonstrar valor em prever as necessidades da organização e contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos e organizacionais.
	12. Conhecimento adquirido por olhar para o ambiente externo é incorporado no planejamento estratégico e operacional de auditoria interna.
	13. Mudanças na governança, gestão e cultura organizacional são levadas em consideração nos processos de planejamento estratégico periódico da atividade de AI e na sua abordagem para a prestação de serviços.
Exemplos de Práticas Institucionalizadas	14. Processo de planejamento estratégico existente dentro da organização.
	15. Comprometimento da alta administração da organização para apoiar a contribuição da auditoria interna para a realização dos objetivos estratégicos e organizacionais por meio do planejamento estratégico de auditoria interna.
	16. Plano estratégico formal de auditoria interna.
	17. A atividade de AI participa de comitês estratégicos de gestão do mais alto nível.
	18. Avaliação contínua da atividade de AI identificando pontos fortes e fracos, lacunas e limitações (por exemplo, análise SWOT).
	19. Planos de treinamento e de desenvolvimento profissional.



Nível 5	Elemento: Práticas Profissionais
KPA 5.5 - Melhoria contínua de práticas profissionais	
Objetivo	1. Integrar os dados de desempenho, as práticas de liderança globais e o feedback recebido dos processos contínuos de programa de asseguarção/garantia e de melhoria de qualidade, para continuamente fortalecer e desenvolver a capacidade da atividade de AI de entregar uma auditoria interna superior.
Atividades Essenciais	2. Rever e atualizar o estatuto, políticas, práticas e procedimentos da atividade de AI regularmente para garantir que eles reflitam aquelas atividades superiores de auditoria (incluindo inovação de auditoria, auditoria habilitada por tecnologia e recursos analíticos).
	3. Implementar as recomendações resultantes do programa contínuo de garantia/asseguarção e de melhoria de qualidade.
	4. Monitorar o sistema de gestão de desempenho da atividade de AI para avaliar os resultados e tomar medidas para melhorar o desempenho.
	5. Implementar soluções de tecnologia da informação para otimizar as operações e resultados da atividade de AI.
	6. Monitore e amplie o programa de gestão do conhecimento da atividade de AI para apoiar auditorias superiores.
	7. Contribuir com associações profissionais relevantes para aprender e aplicar práticas de liderança globais para a atividade de AI.
	8. Compartilhar práticas de liderança, melhorias de desempenho e tendências globais emergentes com a alta administração da organização, com os fins de angariar apoio para melhoria contínua tanto na atividade de AI, quanto na organização.
	Produtos (Evidências)



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

	<p>10. O estatuto, políticas e operações da atividade de auditoria interna refletem uma auditoria de alta qualidade.</p>
	<p>11. A tecnologia da informação está perfeitamente alinhada para permitir operações e resultados de auditoria.</p>
Resultados	<p>12. A atividade de AI contribui significativamente para a governança, gestão de riscos e de processos de controle da organização e agrega valor e melhora as operações da organização.</p>
	<p>13. A atividade de AI é estratégica e voltada para o exterior em seu pensamento e pratica aprendizagem contínua.</p>
	<p>14. A atividade de AI é vista como um parceiro de negócios integral dentro da organização e respeitada como uma fonte de inteligência de negócios com uma compreensão clara dos riscos e desafios que a organização enfrenta para atingir seus objetivos.</p>
Exemplos de Práticas Institucionalizadas	<p>15. Apoio visível da alta administração para a melhoria contínua das práticas profissionais de auditoria interna.</p>
	<p>16. Estatuto de Auditoria Interna fornece a realização de atividades de auditoria bem superiores.</p>
	<p>17. Programa de garantia e de melhoria de qualidade.</p>
	<p>18. Sistema de gestão de desempenho.</p>
	<p>19. Programa de gestão do conhecimento</p>
	<p>20. Aferição global (comparação internacional) com as melhores atividades de auditoria interna que existem.</p>
	<p>21. Participação em fóruns profissionais globais.</p>

Nível 5	Elemento: Gerenciamento do Desempenho e Accountability	
KPA 5.6 - Resultado e valor alcançados para a organização		
Objetivo	1. Informar sobre a eficácia da atividade de AI, demonstrar transparência e responsabilidade às partes interessadas da organização e ao público e identificar a contribuição e o impacto proveniente da atividade de AI com os recursos disponibilizados.	
Atividades Essenciais	2. Estabelecer medidas de impacto que identifiquem o valor produzido pela atividade de AI de forma eficiente e eficaz alinhando pessoas, processos e tecnologia.	
	3. Coletar os dados relevantes.	
	4. Identificar o impacto no nível de organização da atividade de AI, incluindo:	4.1 Riscos mitigados.
		4.2 Oportunidades de economizar.
		4.3 Oportunidades de recuperação financeira.
		4.4 Melhorias na governança, na gestão de riscos e nos processos de controle.
		4.5 Valor agregado à organização como resultado de assegurações fornecidas à alta administração e / ou ao conselho.
5. Reportar ao público interno e externo sobre a eficácia da atividade de AI e ao público, se apropriado.		
6. Obter e usar feedback de partes interessadas externas para melhorar a eficácia da atividade de AI.		
Produtos (Evidências)	7. Um relatório que descreve substancialmente a contribuição e o impacto feito pela atividade de AI e demonstra seu valor para a organização.	
Resultados	8. A atividade de AI demonstra que, como outras partes da organização, ela é responsável por contribuir com o sucesso e desempenho da organização e é responsável pelos resultados.	
	9. A contribuição do valor agregado da atividade de AI para melhorar a governança, a gestão de risco e os processos de controle da organização é demonstrada.	



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

	<p>10. A importância do benefício fornecido pela contribuição da atividade de AI para objetivos de organização é demonstrada.</p>
	<p>11. Os cidadãos estão envolvidos e o público entende mais claramente como distintos e diferentes os papéis e as responsabilidades que a auditoria interna e a gestão têm em atingir objetivos da organização.</p>
	<p>12. Partes Interessadas externas têm informações oportunas e relevantes de desempenho para tomar decisões apropriadas.</p>
Exemplos de Práticas Institucionalizadas	<p>13. Visível apoio da alta administração e comprometimento em reportar publicamente a eficácia da auditoria interna.</p>
	<p>14. Relatório anual/periódico público da organização.</p>
	<p>15. Relatório periódico da atividade de AI sobre as realizações.</p>
	<p>16. Sistema para acompanhar impactos da implementação de recomendações oriundas da AI.</p>
	<p>17. Sistema de gestão de desempenho, incluindo indicadores específicos sobre a contribuição e impacto da atividade de AI na organização.</p>
	<p>18. Pesquisas com clientes.</p>
	<p>19. Avaliação formal dos resultados alcançados pela AI por parte do comitê de auditoria, da alta administração e/ou de outros parceiros.</p>



Nível 5	
Elemento: Cultura e Relacionamento Organizacional	
KPA 5.7 - Relações efetivas e permanentes	
Objetivo	1. Usar habilidades fortes de gestão de relacionamentos do CAI para manter visibilidade e alinhamento adequados com as principais partes interessadas, com a gestão e com as necessidades e as expectativas do comitê de auditoria.
Atividades Essenciais	2. Comunicar proativamente questões estratégicas e operacionais essenciais para a gestão e para outras principais partes interessadas e fazer recomendações.
	3. Participar ou ser um observador em todos os comitês críticos da organização.
	4. Facilitar a aprendizagem organizacional, identificando mudanças no ambiente global de negócios que impactam a organização.
	5. Consistentemente vincular todos os serviços da atividade de AI com a sua visão, valores e objetivos estratégicos.
	6. Compartilhar continuamente conhecimento sobre a estratégia organizacional e iniciativas de negócios dentro da atividade de AI.
	7. Manter e adotar um relacionamento mutuamente respeitoso com o auditor externo da organização.
	8. Contribuir para otimização da eficácia do comitê de auditoria (por exemplo, o refinamento de seu estatuto/regimento interno, treinamento para membro da comissão, etc).
	9. Liderar no apoio à harmonização da administração das funções de controle e risco da organização (por exemplo, primeira e segunda linhas de defesa).
Produtos (Evidências)	10. Um processo/mecanismo para interação/instruções regulares com as principais partes interessadas, a gestão e os membros do comitê de auditoria.
	11. Plano de comunicação de auditoria interna que identifica as necessidades de comunicação das principais partes interessadas, da administração e do comitê de auditoria.
	12. Um plano de gerenciamento de relacionamento com as partes interessadas que define as principais atividades de AI para responder às necessidades das partes interessadas.



Resultados	13. As principais partes interessadas, a gestão e os membros de comitê de auditoria compreendem e valorizam a auditoria interna.
	14. A atividade de AI é vista como um consultor estratégico e confiável e é procurada para aconselhamento e percepção.
	15. A atividade de AI é vista como um parceiro de negócios confiável em toda a organização.
	16. A visão e os valores da atividade de AI são coerentes com os da organização e alinhados com as principais partes interessadas.
	17. A atividade de AI desempenha um papel chave no desenvolvimento do "tom do topo".
	18. A atividade de AI é vista como uma resposta às necessidades de suas principais partes interessadas.
	19. O auditor externo confia no trabalho da atividade de AI.
Exemplos de Práticas Institucionalizadas	20. Compromisso e apoio visíveis da gerência sênior para promover essas relações permanentes.
	21. O estatuto da AI inclui um processo/mecanismo formal de comunicação e interação regulares e de feedback da gestão, das principais partes interessadas e dos membros do comitê de auditoria.
	22. Plano de comunicação de auditoria interna.
	23. Plano de gerenciamento de relacionamento com as partes interessadas da auditoria interna.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

Nível 5	
Elemento: Estruturas de Governança	
KPA 5.8 - Independência, Poder e Autoridade da Atividade de AI	
Objetivo	1. Tornar completamente real a independência, poder e autoridade da atividade de AI.
Atividades Essenciais	2. Confirmar, ganhar apoio e formalmente aprovar/sancionar o mandato apropriado para a atividade de AI.
	3. Comunicar a independência, o poder e a autoridade da atividade de AI por toda a organização, a suas partes interessadas e ao público.
	4. Explorar e avaliar práticas de auditoria internas em outras jurisdições para reforçar a independência e a objetividade da atividade de AI.
	5. Ajustar e aplicar práticas externas à organização para melhorar a governança, gestão de risco e processos de controle dentro da organização, inclusive os meios pelos quais a unidade de supervisão desempenha suas responsabilidades.
Produtos (Evidências)	6. A plena independência, poder e autoridade da atividade de AI são formalmente concretizados (por exemplo, por legislação, mandato legal, gestão e apoio da unidade de supervisão).
	7. As palavras e ações da alta administração, da unidade de supervisão e todas as principais partes interessadas demonstram total aceitação e apoio para a atividade de AI.
Resultados	8. A atividade de AI não é uma política discricionária de gestão.
	9. A atividade de AI tem independência, poder e autoridade em determinar o escopo da auditoria interna, executando seu trabalho e informando os seus resultados.
	10. A atividade interna tem total independência de organização.
	11. A cultura da organização claramente reconhece e aceita o valor da auditoria interna.
	12. Existe consenso governamental e organizacional com relação ao papel da auditoria interna.



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

	13. Apoio visível da alta administração para melhoria contínua da auditoria interna, inclusive melhorando a sua amplitude e alcance.
Exemplos de Práticas Institucionalizadas	14. Informações estratégicas e estratégia de comunicação defendendo a independência, poder e autoridade da auditoria interna.
	15. Avaliações comparativas globais dos principais fatores de sucesso das atividades de AI (por exemplo, legislação, mandato de comitê de auditoria, regimento da auditoria interna, política organizacional).