

GLOBAL PERSPECTIVES AND INSIGHTS

Da Conformidade à Ambição:
Aplicando o Modelo de Ambição de AI

Conselho Consultivo

Nur Hayati Baharuddin, CIA, CCSA, CFSA, CGAP, CRMA –
Member of IIA–Malásia

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL –
IIA Federação Africana

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA, CGAP – IIA–Países Baixos

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA –
Member of IIA–Emirados Árabes Unidos

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA –
IIA–América do Norte

Ana Cristina Zambrano Preciado,
CIA, CCSA, CRMA – IIA–Colômbia

Edições Anteriores

Para acessar as edições anteriores do *Global Perspectives and Insights*, acesse www.theiia.org/GPI.

Feedback dos Leitores

Envie perguntas ou comentários para globalperspectives@theiia.org.

Sobre o The IIA

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

Isenção de Responsabilidade

As opiniões expressas no *Global Perspectives and Insights* não são necessariamente as dos contribuintes individuais ou dos funcionários dos contribuintes.

Copyright

Copyright © 2020 The Institute of Internal Auditors, Inc. Todos os direitos reservados.

Índice

Introdução	1
Objetivos do Modelo	2
Histórico.....	3
Desenvolvimento da Ferramenta e Painel Online	3
Últimos Avanços	3
Estrutura do Modelo de Ambição.....	4
Temas.....	4
Níveis.....	5
Como Funciona	6
Entradas	6
Saídas	7
Benchmarking	8
Observações de 2017 Ligadas aos Temas	9
CAEs Compartilham Experiências Usando o Modelo.....	10
Buscando Desempenho Além da Conformidade	10
Comunicação: Simplificar para Maximizar	10
Chegando a um Consenso e Coordenando Avaliação....	11
Recrutando e Desenvolvendo Talento.....	11
Unificando Objetivos e Prioridades	12
Olhando o Futuro no Horizonte.....	12
Aplicabilidade Global e Benchmarking	12
Coordenando com a Avaliação Externa	13
Inspirando a Ambição	13
Promovendo o Modelo	13
Aproveitando o Momentum	13
Anexo A. Temas, Subtemas, Tópicos	14

Introdução

No ambiente de negócios sem precedentes e volátil da atualidade, as organizações enfrentam um futuro que é tão difícil de prever quanto é aberto à criatividade e inovação. A atividade de auditoria interna pode desempenhar um papel vital para ajudar as organizações a antecipar, avaliar e responder a riscos e oportunidades. E os CAEs devem demonstrar esse valor com eficácia.

Os CAEs precisam de ferramentas robustas para aprimorar continuamente o valor que a atividade de auditoria interna agrega à gestão e ao conselho. Talvez de forma igualmente importante, a ferramenta certa deve enriquecer a capacidade de expressar claramente o potencial da auditoria interna. O Modelo de Ambição de Auditoria Interna procura ajudar os CAEs a atingir esses objetivos.

O Modelo de Ambição de Auditoria Interna pode ajudar a atividade de auditoria interna a:

- Adotar uma abordagem comum e critérios consistentes para realizar autoavaliações de sua qualidade atual (“alcançada”).
- Ajudar a impulsionar a conformidade com o Framework Internacional de Práticas Profissionais do IIA.¹
- Estabelecer um benchmark entre pares em relação à qual seja possível se comparar.
- Criar uma visualização de suas realizações nas principais áreas do processo.
- Identificar o nível de “ambição” a que aspira.
- Identificar as lacunas que devem ser preenchidas para atingir o nível de ambição desejado.
- Comunicar-se com a alta administração e o conselho sobre o nível de qualidade alcançado e o nível de ambição.

Segundo os autores do modelo, a palavra “ambição” distingue esse modelo dos modelos de maturidade, porque comunica a escolha do CAE quanto ao nível que a atividade de auditoria interna deve aspirar. A escolha leva em consideração a contribuição da alta administração e do conselho, à luz de fatores como a complexidade da organização, o tamanho da atividade de auditoria interna e o setor em que a organização atua. A palavra “ambição” troca o foco da simples conformidade com os requisitos para a busca por melhorias escolhidas intencionalmente.

Este *Global Perspectives and Insights* descreve o Modelo de Ambição de Auditoria Interna da perspectiva de vários CAEs que o aplicaram. Analisando suas possíveis aplicações, o relatório considera como o modelo pode ser usado como parte do programa de avaliação e melhoria da qualidade (QAIP) da atividade de auditoria interna.

Objetivos do Modelo

Um QAIP, exigido pela Norma 1300, é uma maneira de os CAEs mensurarem a eficiência e eficácia da atividade de auditoria interna e identificarem oportunidades de melhoria. Depois de estabelecer um QAIP e repetir seu programa com sucesso por vários anos seguidos, alguns CAEs sentem que desejam adotar algo diferente que possa desafiar suas equipes de auditoria interna e gerar novos insights para ajudá-los a crescer.

Embora certamente existam orientações do IPPF para melhorias além da conformidade, muitos CAEs vêm buscando uma maneira simples, mas positiva e até persuasiva, de comunicar o potencial e as aspirações da atividade de auditoria interna à alta administração e ao conselho.

Recentemente, CAEs de todo o mundo começaram a adotar o Modelo de Ambição de Auditoria Interna, desenvolvido pelo IIA Países Baixos. O modelo foi desenvolvido para ser usado como uma ferramenta de autoavaliação para atender aos requisitos da Norma 1311 – Avaliações Internas. Juntos, o modelo e a ferramenta ajudam a atividade de auditoria interna e seus stakeholders a entender o nível atual de gerenciamento, desempenho e conformidade com as Orientações Mandatórias do IPPF, bem como os níveis potencial e desejado (ambição).

Além disso, o modelo pode ser usado como uma ferramenta de comunicação, orientando as discussões da equipe de auditoria interna e com a alta administração e o conselho/comitê de auditoria sobre o papel, o escopo e o nível de ambição da auditoria interna. A discussão do modelo aumenta a conscientização dos stakeholders sobre os elementos da auditoria interna eficaz e a capacidade da atividade de auditoria interna.

O Modelo de Ambição de Auditoria Interna também pode ajudar os CAEs a identificar possíveis lacunas e áreas que necessitem de mais desenvolvimento, aprimoramento ou profissionalização, essencialmente fornecendo ao CAE um roteiro para mover a atividade de auditoria interna em direção ao seu nível de ambição escolhido. Como o Modelo de Ambição foi alinhado com os requisitos do IPPF, o CAE pode se referir a ele ao realizar uma autoavaliação periódica da conformidade da auditoria interna com o Código de Ética e as *Normas*, conforme exigido pela Norma 1311 – Avaliações Internas.²

Essa autorreflexão pode servir como ponto de partida para as avaliações externas de qualidade obrigatórias, exigidas pela Norma 1312 – Avaliações Externas, com a limitação de que a conformidade não pode ser alegada, a menos que apoiada pelos resultados do QAIP, conforme descrito nas *Normas*. Isso inclui a verificação por um revisor externo qualificado pelo menos uma vez a cada cinco anos.

Foco no IPPF

Norma 1300 — Programa de Avaliação e Melhoria da Qualidade

O 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 interna.

Interpretação:

Um programa de avaliação e melhoria da qualidade é criado para permitir uma avaliação da conformidade da atividade de auditoria interna com as Normas e se os auditores internos seguem o Código de Ética. O programa também avalia a eficiência e a eficácia da atividade de auditoria interna e identifica oportunidades de melhoria. O chefe executivo de auditoria deveria encorajar a supervisão do programa de avaliação e melhoria da qualidade por parte do conselho.

Histórico

A partir de junho de 2016, o IIA Países Baixos apresentou o Modelo de Ambição de Auditoria Interna, baseado no [Modelo de Capacidade de Auditoria Interna para o Setor Público](#) (publicado pela *Internal Audit Foundation* em 2009 e com uma versão revisada publicada em 2017).³ Os modelos são baseados no *Software Capability Maturity Model*, um programa de treinamento e avaliação de melhoria no nível do processo, desenvolvido na Universidade Carnegie Mellon em 1986 e revisado várias vezes desde então. Embora o modelo original de capacidade de auditoria interna tenha sido desenvolvido para o setor público, sua utilidade para o setor privado foi logo percebida. O IIA Países Baixos colaborou com o *Group of Internal and Government Auditors (LIO)* dos Membros do *Royal Netherlands Institute of Chartered Accountants (NBA)*,⁴ para transformar o modelo básico no descrito aqui. Para aprimorar o modelo anterior, os grupos procuraram alinhar seus respectivos conjuntos de normas ao modelo.

Desenvolvimento da Ferramenta e Painel Online

Em junho de 2019, o IIA Países Baixos desenvolveu uma versão online do Modelo de Ambição, que simplificou a entrada de dados e aprimorou a ferramenta de "painel" de reporte, uma visão geral gráfica dos resultados dos questionários do Modelo de Ambição de Auditoria Interna na forma de um gráfico aranha, ou radar. Esse gráfico bidimensional permite que diversas variáveis sejam representadas em eixos, começando no mesmo ponto central, e dispostas radialmente.

O IIA Países Baixos também começou a agregar os dados inseridos pelos primeiros usuários do modelo, com o objetivo de produzir a ferramenta de benchmarking. Seu primeiro benchmark, produzido em 2017, envolveu estritamente os participantes dos Países Baixos. Desde então, 354 CAEs de 48 países registraram-se para participar do modelo e do banco de dados online, o que permite a análise de dados e comparações de benchmarks. Embora a grande maioria dos participantes seja dos Países Baixos e do resto da Europa, a maioria das áreas do mundo está agora representada, com participantes da África, Ásia e Pacífico, Oriente Médio, América do Norte e América do Sul.

Últimos Avanços

Em 2020, a ferramenta online do Modelo de Ambição foi disponibilizada em inglês, francês, alemão e espanhol. A ferramenta online permite comparações em tempo real com base nos dados autorreportados dos participantes. A ferramenta online também permite atualizações de um benchmark em tempo real, o que permite aos CAEs participantes comparar imediatamente o seu desempenho e ambição com colegas selecionados.

Até maio de 2020, os afiliados do IIA que participaram ativamente da ferramenta online do Modelo de Ambição incluíam os que representavam a Áustria, Bélgica, França, Alemanha, Itália, Países Baixos, Espanha, Suécia, Suíça, Reino Unido e Irlanda. Além disso, o IIA Países Baixos diz que planeja analisar todas as empresas holandesas participantes a cada dois anos, e publicar os resultados no quarto trimestre de 2020. A referência será pesquisável por indústria, tamanho e país.

Os usuários podem criar relatórios e imprimi-los para fornecedores de avaliação externa de qualidade. O IIA Países Baixos está desenvolvendo uma nova funcionalidade que permitirá que prestadores externos de serviços importem dados de leitura a partir da ferramenta para seus documentos de trabalho. Ele espera testar o sistema e tê-lo pronto para lançamento no quarto trimestre de 2020.

Estrutura do Modelo de Ambição

O Modelo de Ambição compreende seis "temas". Cada tema é dividido em subtemas, tópicos e atividades essenciais (Anexo A). O modelo tem cinco "níveis de ambição". Em cada tópico, os níveis atingidos e de ambição devem ser classificados em uma escala de 1 a 5 (5 representando o nível mais alto). A maneira como os temas, subtemas, tópicos e atividades essenciais são implantados caracterizam cada nível.

Temas

Os seis temas categorizam aspectos principais da atividade de auditoria interna descritos nas Orientações Mandatórias do IPPF. A visão geral abaixo apresenta os temas e subtemas sem os tópicos detalhados e atividades essenciais.

Serviços e Papel da Auditoria Interna

Esse tema representa a execução de atividades de avaliação e consultoria com base nas necessidades da organização e na autoridade, escopo e capacidade da atividade de auditoria interna. Subtemas: serviços de avaliação, serviços de consultoria.

Práticas Profissionais

Esse tema compreende as políticas, processos e práticas que permitem que a auditoria interna seja executada com eficiência; com proficiência, zelo profissional devido, qualidade e melhoria contínua. Subtemas: plano de auditoria interna, QAIP.

Gestão de Desempenho e Prestação de Contas

Esse tema explora as informações que permitem o gerenciamento da atividade de auditoria interna (p. ex., o plano de auditoria interna e as principais métricas de desempenho). Subtemas: plano de negócios de auditoria interna, reporte.

Gestão de Pessoas

Esse tema cobre a construção, treinamento e desenvolvimento de auditores internos individuais e equipes eficazes de auditoria interna. Subtemas: desenvolvimento profissional, planejamento de recursos humanos (RH).

Relacionamentos Organizacionais

Esse tema considera estruturas e relacionamentos organizacionais eficazes entre a atividade de auditoria interna e os principais stakeholders. Subtemas: relações organizacionais, cultura.

Estruturas de Governança

Esse tema analisa as políticas, processos, alocação de recursos e relatórios que apoiam a independência da auditoria interna. Subtemas: gerenciamento e supervisão da atividade de auditoria interna, acesso e conscientização.

Níveis

Esta visão geral dos cinco níveis lista algumas das características que definem cada nível. O modelo completo especifica a expressão dos temas, subtemas, tópicos e atividades essenciais em cada nível.

1 Inicial

- Os serviços de auditoria interna são baseados principalmente em conformidade; processos são *ad hoc*, não estruturados, inconsistentes e descoordenados.
- As práticas profissionais não são implantadas e seguidas de forma consistente.

2 Infraestrutura

- O estatuto da auditoria interna, as políticas e o processo disciplinado são estabelecidos para garantir que práticas e processos básicos de auditoria interna sejam executados regular e repetidamente.
- A atividade de auditoria interna pode atingir apenas a conformidade parcial com as Orientações Mandatórias do IPPF.

3 Integrado

- A gestão da auditoria interna e as práticas profissionais estão bem estabelecidas e aplicadas de maneira uniforme.
- É atingida a conformidade com as orientações mandatórias do IPPF.
- Todas as políticas, processos e procedimentos relevantes são definidos, documentados e integrados.
- A atividade de auditoria interna está estabelecida firmemente como prestadora independente de serviços de avaliação e consultoria, que coordena esforços com outros prestadores internos e externos.
- O papel e o posicionamento da auditoria interna na organização são acordados no estatuto da auditoria interna.
- O CAE gerencia e reporta ativamente sobre as operações da atividade de auditoria interna como um todo e o treinamento e desenvolvimento da equipe de auditoria interna.
- Os auditores internos entendem e usam ferramentas de análise de dados.
- A atividade de auditoria interna atende aos requisitos das Normas Holandesas de Auditoria NV COS 610 (originalmente intituladas “*International Standard on Auditing 610, Using the Work of Internal Auditors*”), o que permite aos auditores externos confiar no trabalho da auditoria interna devidamente.

4 Gerenciado

- A atividade de auditoria interna é parte integrante da governança e do gerenciamento de riscos da organização, incluindo consultoria e coordenação estratégicas.
- O alinhamento entre o plano de auditoria interna dos trabalhos e o gerenciamento de riscos de toda a organização é comunicado à alta administração ao conselho e está claro para eles.
- O CAE implantou um sistema de gerenciamento de auditoria para planejar, executar, monitorar, revisar e reportar sobre o trabalho de auditoria interna.

- A atividade interna possui uma visão e um plano declarados, que se alinham aos objetivos organizacionais.
- A atividade de auditoria interna integra dados quantitativos e qualitativos, para ajudá-la a atingir seus objetivos estratégicos e melhorar continuamente seu desempenho.
- Os serviços de auditoria são suficientemente coordenados e abrangentes, permitindo avaliação a toda a organização.
- O comitê de auditoria envolve ativamente a atividade de auditoria interna na avaliação do contador externo.

5 Otimizado

- A estrutura de governança da atividade de auditoria interna é otimizada e a atividade possui independência, poder e autoridade rigorosos para determinar seu escopo, executar seu trabalho e comunicar seus resultados.
- A atividade tem estabilidade e independência para focar em direções futuras e melhorar continuamente a si mesma e à organização.
- O CAE avalia e melhora continuamente a eficiência e a eficácia da atividade de auditoria interna, e transforma os processos e as comunicações de auditoria.
- Os controles informais são abordados no plano de auditoria e nos programas de trabalho. Os controles informais são periodicamente mapeados de maneira estruturada e têm sua eficácia avaliada em conjunto com os controles formais.
- A atividade de auditoria interna conta com profissionais de alto nível, com habilidades especializadas, e desenvolveu suficientemente sua capacidade de liderança para fornecer visão de futuro e atuar como catalisador de mudanças positivas na organização.
- A atividade entende a direção estratégica da organização e os problemas e riscos emergentes.
- A atividade evolui seus requisitos de negócios, necessidades de desenvolvimento da força de trabalho (incluindo recursos e conjuntos de habilidades), estratégias de avaliação de riscos e processos para atender às possíveis necessidades futuras da organização.
- A atividade realiza um trabalho suficiente para corroborar sua opinião sobre a adequação e eficácia gerais dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controle da organização.

Como Funciona

Entradas

Os dados de entrada são coletados quando o CAE, um gerente ou supervisor de auditoria interna qualificado classifica a atividade de auditoria interna em relação aos seis temas. Cada pergunta é respondida de duas perspectivas diferentes; primeiro, o nível alcançado e, segundo, o nível desejado, ou ambição. No total, os níveis alcançado e desejado (ambição) são avaliados em relação a 38 "tópicos".

A avaliação pode envolver informações de diversas fontes. A pontuação para o estado alcançado pode ser determinada considerando as políticas e procedimentos documentados, e discutindo os detalhes entre os membros da atividade de auditoria interna. O nível de ambição deve incluir informações dos principais stakeholders, como a alta administração e o comitê de auditoria. A discussão sobre o modelo aumenta a

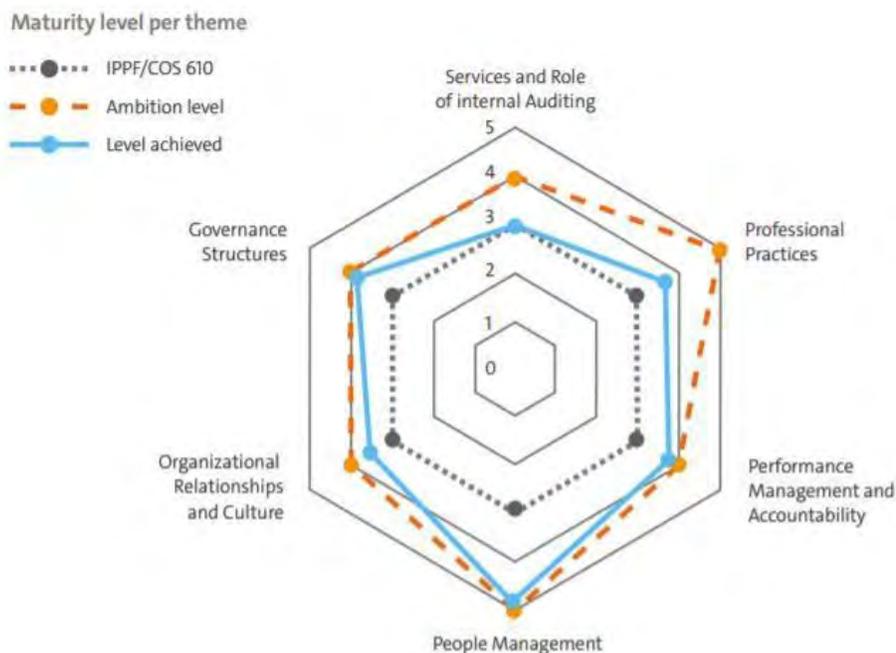
conscientização dos stakeholders sobre os elementos de uma auditoria interna eficaz e a capacidade da atividade de auditoria interna.

Saídas

Um elemento exclusivo do Modelo de Ambição de Auditoria Interna é o gráfico que ele produz, chamado de "painel". Cada tema no painel é representado ao longo de seu próprio eixo. Os seis eixos partem do mesmo ponto central (zero) e estão dispostos radialmente, de modo que os cantos formam um hexágono. Os níveis alcançados e de ambição autorreportados são representados graficamente como pontos distantes do centro. Uma vez conectados, esses pontos plotados formam o que pode ser descrito como dois fios hexagonais separados, em uma teia de aranha. Os resultados permitem uma comparação visual do estado atual autorreportado da auditoria interna com o estado desejado. O nível três é representado graficamente como referência, porque é o nível no qual a conformidade com as Orientações Mandatórias do IPPF e a conformidade com o NV COS 610 devem ser atingidas.

O painel aprimora a comunicação de alto nível sobre a atividade de auditoria interna com a alta administração e o conselho, além de outros stakeholders. Os seis temas são simples de descrever e os subtemas, tópicos e atividades essenciais fornecem pontos adicionais de discussão, que esclarecem as lacunas entre o nível alcançado e o nível de ambição desejado. A Figura 1 mostra um exemplo. Opções adicionais de relatório incluem gráficos de barras para cada um dos tópicos e um relatório vinculando cada norma a um tópico.

Figura 1. Diagrama Aranha do Modelo de Ambição de Auditoria Interna



Fonte: Els Heesakkers, Joko Tenthof van Noorden, Maureen Vermeij-de Vries e Marieta Vermulm, "Internal Audit Ambition Model" (Amsterdã: IIA Países Baixos, 2016), p. 17. <https://bit.ly/2CoQfIF> (PDF).

Benchmarking

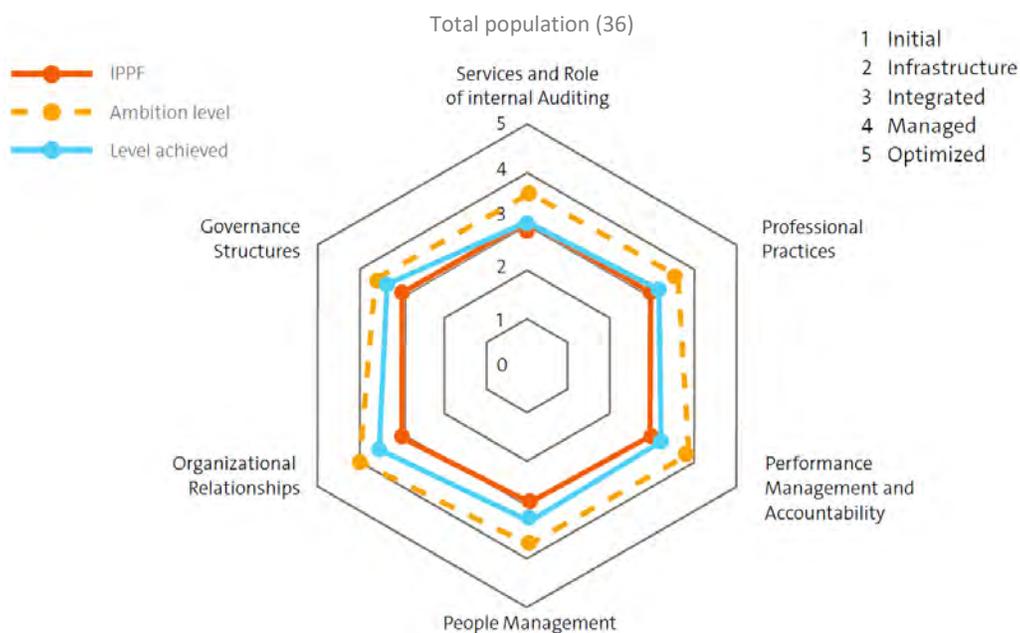
Depois que os participantes concluem suas autoavaliações, eles são convidados a fazer o upload anônimo de seus dados para o banco de dados de referência. Com essas informações, gráficos de barras podem ser gerados para comparar as pontuações das funções individuais de auditoria interna⁵ em relação ao grupo de referência. Os gráficos, como os relatórios gerais, podem ser filtrados por indústria, setor, país e tamanhos da função de auditoria interna, para produzir uma saída personalizada. Além disso, cada um dos institutos participantes pode se comparar com os dados gerais.

Representantes do IIA Países Baixos apresentaram os resultados dos dados de benchmarking na *International Conference* do IIA de 2017,⁶ e o IIA Países Baixos planeja divulgar um segundo conjunto de resultados em 2021. O benchmark inicial incluiu dados de 36 funções de auditoria interna, que eram membros do IIA Países Baixos e do LIO do NBA. Embora o tamanho da amostra fosse pequeno demais para ser conclusivo, os resultados forneceram informações preliminares sobre os níveis de estado e ambição das funções de auditoria interna nos Países Baixos.

A Figura 2 mostra a pontuação média total da população participante em três métricas:

1. A linha azul representa o nível alcançado, de acordo com as autoavaliações dos entrevistados.
2. A linha pontilhada em laranja claro representa o nível de ambição autorreportado pelos entrevistados.
3. A linha laranja escura representa a conformidade com as orientações mandatórias do IPPF e com a norma NV COS 610 do Dutch Chartered Accountants.

Figura 2. Resultados de Benchmarking de 2017 do Modelo de Ambição de Auditoria Interna



Fonte: Els Heesakkers e Maureen Vermeij-de Vries, "State of Internal Audit in the Netherlands, Internal Audit Ambition Model benchmark 2017," (trabalho apresentado na IIA Conference de 2017, em 15 de junho de 2017). <https://bit.ly/3fAMCeO> (PDF).

Observações de 2017 Ligadas aos Temas

Aqui está uma breve visão geral de algumas observações selecionadas de 2017 sobre o grupo completo de 36 participantes. Como o tamanho da amostra era pequeno, essa visão geral não se aprofundou em comparações adicionais do relatório entre os subgrupos menores: setor financeiro versus não financeiro, e funções de auditoria interna pequenas versus grandes.

Serviço e Papel da Auditoria Interna

- Os CAEs que reportaram que suas funções de auditoria interna realizam auditorias estratégicas classificaram seus níveis de realização significativamente acima daqueles que não realizam tais auditorias.
- Nos tópicos de estratégia e controles informais, a diferença entre o nível realmente alcançado e o nível de ambição foi notável, indicando uma oportunidade de orientação e apoio para ajudar as funções de auditoria interna a cumprir com suas ambições relacionadas a esses tópicos.

Práticas Profissionais

- Em média, os entrevistados atingiram o nível três - Integrado, o que indica que eles se avaliaram como estando em conformidade com as Orientações Mandatórias do IPPF, incluindo planos de auditoria com base em riscos, um QAIP, um manual de auditoria interna documentado e uma metodologia para determinar classificações de auditoria interna.
- A análise de dados como parte da realização de trabalhos parecia ser uma das áreas mais desafiadoras, com os entrevistados atingindo, em média, o nível dois, notavelmente mais inferior ao nível de ambição, que ultrapassava bastante o nível três.

Gestão de Desempenho

- Os níveis alcançado e de ambição atingiram a média do nível três no benchmark de 2017. Isso significa que as organizações estão:
 - Considerando os perfis de risco das empresas ao definir objetivos e metas.
 - Vivenciando a independência organizacional quanto à aprovação do plano de auditoria.
 - Implantando um sistema de gestão de desempenho documentado e reportando diretamente à gestão relevante e ao comitê de auditoria.
 - Usando métricas de desempenho principalmente quantitativas, focadas na eficiência e eficácia básicas.

Gestão de Pessoas

- No estudo de benchmark de 2017, o IIA Países Baixos identificou uma lacuna notável entre o nível de ambição que os CAEs expressam sobre recrutamento e o nível que sentem que alcançaram.
 - O IIA Países Baixos e outros órgãos profissionais viram isso como uma oportunidade de trazer esforços de treinamento e recrutamento para universidades e outros órgãos de ensino superior.

CAEs Compartilham Experiências Usando o Modelo

Em entrevistas com quatro CAEs que usam ativamente o Modelo de Ambição de Auditoria Interna, vários benefícios foram reportados. Os CAEs comentaram que discutir o modelo com a alta administração e o conselho trouxe à pauta assuntos que incluíam o escopo, o tamanho e os objetivos da auditoria interna, e como esses fatores se relacionam com o nível de ambição que a atividade de auditoria interna deve buscar. Os CAEs incorporaram o modelo ao QAIP de alguma forma. Alguns CAEs descobriram que o uso do modelo levou a melhorias no recrutamento, treinamento cruzado e desenvolvimento de habilidades em áreas específicas. Outros disseram que acharam que o modelo incentivava melhorias no alinhamento estratégico e no desempenho de auditores internos individuais.

Buscando Desempenho Além da Conformidade

Há mais de 12 anos, Jantien Heimel é a chefe de auditoria da filial holandesa da empresa de energia multinacional sueca Vattenfall. Ela começou a usar o modelo de ambição há quatro anos e organizou um workshop para sua equipe, no qual discutiram o que queriam alcançar e o que era realista. Os participantes tiveram uma conversa de acompanhamento por telefone para finalizar as ideias.

"Usamos o modelo para melhorar a equipe e ver para onde ir", disse Heimel. "Foi bom ter ideias para pensar rapidamente sobre em que queríamos nos esforçar, qual seria o próximo nível além da conformidade com o IPPF, que alcançamos anos antes".

Heimel explicou que o modelo e o benchmark fornecem uma maneira de considerar o que outras funções de auditoria interna fazem, como usos avançados de análise de dados. "Isso facilita levantar pontos de discussão com o conselho e determinar quais melhorias o conselho está disposto a financiar", disse ela.

Após reuniões separadas com o CEO, o comitê de auditoria e os auditores internos, um supervisor de auditoria interna compilou as anotações e transformou o modelo em um plano de ação de fácil leitura. Heimel disse que vários auditores internos da equipe foram designados para implantar elementos específicos. A equipe revisou o plano trimestralmente e revisou seu progresso em relação ao plano anualmente.

“Queríamos fazer mais com essa avaliação de qualidade do que apenas marcar caixinhas sobre o IPPF. Queremos realmente entender as possibilidades de crescimento.”

— Jantien Heimel, CAE,
Países Baixos, Vattenfall

Comunicação: Simplificar para Maximizar

Em 2014, Maureen Vermeij-de Vries, diretora executiva de auditoria da CZ, a terceira maior companhia de seguros de saúde nos Países Baixos, procurava uma maneira de avaliar e melhorar a eficácia de sua atividade de auditoria interna além da conformidade com o IPPF e uma maneira de melhorar a comunicação com o conselho da organização. Ela viu o potencial de expandir a aplicabilidade do Modelo

de Capacidade de Auditoria Interna para o Setor Público e começou a criar o Modelo de Ambição de Auditoria Interna. Quando ela implantou o Modelo de Ambição, descobriu que a ajudava a se comunicar não apenas com o conselho, mas também com a alta administração. Além disso, Vermeij-de Vries usou o modelo para ajudar na preparação para avaliações externas.

Els Heesakkers, auditora sênior de práticas profissionais da CZ, ajudou Vermeij-de Vries a continuar expandindo e aprimorando o Modelo de Ambição de Auditoria Interna. Ela explicou: "é importante observar que chamamos de 'ambição', e não 'maturidade', porque o escopo, tamanho e as metas estratégicas da atividade de auditoria interna determinam por qual nível de ambição o CAE deve se esforçar. Mesmo uma atividade madura de auditoria interna pode optar por permanecer no nível três", explicou Heesakkers, acrescentando que essa determinação é feita com a contribuição dos stakeholders. "É importante que a alta administração e o conselho entendam o modelo", disse, aconselhando que os CAEs organizem a quantidade adequada de tempo em uma agenda de reuniões para explicar os temas, subtemas, tópicos, atividades e níveis do modelo.

Chegando a um Consenso e Coordenando Avaliação

Vermeij-de Vries marca reuniões trimestrais com a gestão. Os seis temas que compõem o modelo, juntamente com subtemas e tópicos, conduziram a conversa e revelaram oportunidades. A estrutura simplificou a comunicação e melhorou a capacidade da auditoria interna de mostrar alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. Os líderes individuais pareciam interessados em adaptar o modelo a uma ferramenta de autoavaliação semelhante para seus departamentos.

"Usei o modelo pela primeira vez como um exercício para obter o apoio da gestão à auditoria interna", disse Vermeij-de Vries. "Observamos as diferenças entre conformidade no nível três e ser o melhor na prática, no nível cinco. As maiores mudanças envolveram transferir talentos e recursos, indo de simplesmente prestar avaliação de conformidade, para realizar auditorias mais estratégicas." Essa discussão apresentou oportunidades para esclarecer os papéis da segunda e terceira linhas e coordenar o trabalho com o gerenciamento de riscos, explicou.

John Bendermacher, auditor interno da Euroclear, descobriu que sua ambição em coordenar a avaliação era maior do que o nível alcançado por sua equipe. Ele identificou oportunidades de colaborar com funções de controle para exercer o direito de auditar terceiros, como provedores de nuvem.

Recrutando e Desenvolvendo Talento

A gestão de pessoas, ou desenvolvimento de RH, foi outra área que entrou em foco. Os resultados ajudaram Vermeij-de Vries a reconhecer certas deficiências nas habilidades e ela alavancou as descobertas para catalisar o diálogo regular sobre oportunidades para que auditores internos aprendam na prática. Ela designou auditores internos para trabalhos que ajudariam a desenvolver suas habilidades de gerenciamento de riscos, finanças e análise de dados. Vermeij-de Vries também percebeu que novos recrutas de auditoria interna precisavam de mais educação e habilidade de análise de dados, então, ela mudou as especificações de contratação de RH para exigir essas habilidades.

Bendermacher também encontrou lacunas relacionadas ao tema Gestão de Pessoas. "Em alguns dos elementos de RH, como desenvolvimento de talentos, treinamento e habilidades, e também planejamento, estávamos abaixo de onde queríamos estar", disse ele. "Houve alertas e pudemos fazer ajustes em alguns meses".

Unificando Objetivos e Prioridades

Daco Daams, diretor geral de riscos e auditoria de negócios de grupo da Randstad, uma multinacional holandesa de consultoria de recursos humanos, usou o Modelo de Ambição para trazer uma equipe global descentralizada de gerentes de auditoria interna para um acordo sobre os objetivos globais. Ele pediu a sete gerentes regionais de auditoria interna que preenchessem as pesquisas do Modelo de Ambição e, depois, se reunissem para apresentar seus resultados uns aos outros. Os gerentes não estavam alinhados nos níveis reportados como atingidos e desejados para cada tema. Eles discutiram seus progressos em diversas áreas e compartilharam as melhores práticas para ajudar um ao outro. Embora isso tenha sido útil, Daams disse aos gerentes: "não podemos trabalhar em 10 itens simultaneamente". Ele pediu que discutissem sobre cada prioridade e, depois, votassem nas três principais questões.

Daams descobriu que a palavra "ambição" conectava com o desejo dos auditores internos de aprender e conquistar. Ele disse que a abordagem incentiva uma perspectiva orientada pela "visão e estratégia", em vez de um forte senso de conformidade forçada. "Você obtém cooperação voluntária, fome e entusiasmo, com os gerentes de auditoria interna pensando: 'tenho essa ambição e quero estar à frente do jogo. Como podemos melhorar?'" , explicou Daams.

Olhando o Futuro no Horizonte

O IIA Países Baixos procura transformar o Modelo de Ambição de Auditoria Interna em uma ferramenta multifacetada que o CAE possa usar para:

- Apoiar avaliações internas e externas da atividade de auditoria interna.
- Comparar com outras atividades de auditoria interna.
- Simplificar a comunicação e aumentar a percepção do profissionalismo da atividade de auditoria interna entre os stakeholders.

Foco no IPPF

Norma 1310 – Requisitos do Programa de Avaliação e Melhoria da Qualidade

O programa de avaliação e melhoria da qualidade deve incluir avaliações internas e externas.

Os apoiadores dizem que o modelo é flexível e aplicável globalmente, e incentiva a melhoria contínua da atividade de auditoria interna e dos auditores internos individuais. Para aprimorar o modelo, os grupos de usuários de todos os institutos participantes deverão enviar sugestões.

Aplicabilidade Global e Benchmarking

As *Normas* do IIA e o Modelo de Ambição de Auditoria Interna são atraentes para Daams, porque são baseados em princípios. Isso dá flexibilidade suficiente para organizações globais, que podem precisar implantá-los de forma um pouco diferente, dependendo dos requisitos (isto é, leis e regulamentos) das diversas jurisdições nas quais a organização opera. Como o modelo é baseado em princípios, Daams também acredita que o Modelo de Ambição possa harmonizar as Orientações Mandatórias do IIA com os requisitos de outras associações profissionais, como órgãos de contabilidade profissionais.

Bendermacher enfatizou que o retorno real da ferramenta online é o desenvolvimento contínuo do benchmark global, conforme o banco de dados cresce. Ele diz que o benchmarking facilita a adoção de procedimentos de auditoria interna por colegas e permite melhorias rápidas e eficazes na própria atividade de auditoria interna.

Coordenando com a Avaliação Externa

A aplicação online do Modelo de Ambição permite que os CAEs arquivem os documentos usados para apoiar as (auto)avaliações internas. O registro, ou rastro, da documentação de auditoria interna pode ser usado para apoiar a validação externa das avaliações internas. A documentação também fornece continuidade, se ocorrerem mudanças na liderança da atividade de auditoria interna. Vermeij-de Vries e Daams expressaram que escolheriam prestadores de avaliação de qualidade, familiarizados e capazes de aplicar o Modelo de Ambição, incluindo aqueles que realizam avaliações externas.

Inspirando a Ambição

Daams acredita que o Modelo de Ambição também agrada auditores internos individuais e outros stakeholders. Ele diz que somente a palavra "ambição" já explora as endorfinas da pessoa, o desejo de aprender e a vontade de conquistar algo. Ele acredita que uma abordagem baseada em regras traz resistência, especialmente depois que um certo nível de desempenho satisfatório é alcançado.

Daams explicou como o modelo aumentou a receptividade da alta administração e do conselho da Randstad:

A palavra "ambição" faz todo o trabalho, na verdade. Se eu for ao meu CFO ou ao presidente do meu comitê de auditoria e disser que "preciso de mais dinheiro, porque não cumpro com essa regra ...", eles dizem: "sim, mas quem se importa? Você está indo bem." Mas se eu disser "temos essa ambição; queremos lhe dar mais conforto e podemos fazer isso melhorando a nós mesmos, para entender melhor os negócios e a estratégia da empresa, eles dizem: "sim, claro, por que vocês já não estão fazendo isso?"

Promovendo o Modelo

O IIA Países Baixos lançou uma iniciativa chamada "Plataforma de Inovação", que permite aos membros do IIA Países Baixos contribuir com ideias para melhorar e inovar, com base na estrutura e nos temas do Modelo de Ambição. Essas ideias promovem discussões sobre a direção futura de suas atividades individuais de auditoria interna e a profissão de auditoria interna em geral.

Também foi criada uma apresentação para explicar e promover a profissão de auditoria interna para estudantes universitários. Com esses programas, o IIA Países Baixos visa promover a profissão de auditoria interna como um todo e ajudar os CAEs a acelerar seu desenvolvimento profissional e alcançar as ambições que têm para a atividade de auditoria interna que lideram. O IIA Países Baixos também informou os prestadores de serviços sobre o modelo e seu uso como ferramenta interna de autoavaliação e auxílio a avaliações externas de qualidade.

Aproveitando o Momentum

Com a ferramenta online disponível em mais idiomas, o IIA Países Baixos espera uma maior participação de outros países. Para participar ou obter mais informações, os líderes de auditoria interna podem enviar um e-mail para ambition@iia.nl.

Anexo A. Temas, Subtemas, Tópicos

Uma visão geral dos seis temas, 11 subtemas e 38 tópicos está incluída abaixo.

Tema	Subtema	Tópico
Serviços e Papel de Auditoria Interna	Serviços de Avaliação	Papel e Autoridade Análise de Dados Governança e Gerenciamento de Riscos Estratégia Controles Informais
	Serviços de Consultoria	Escopo Procedimentos de Consultoria
Práticas Profissionais	Plano de Auditoria	Universo e escopo de auditoria Periodicidade de avaliação do plano Priorização e aprovação do plano Monitoramento do acompanhamento
	Avaliação de qualidade	Conformidade com o IPPF e outras normas (profissionais) Procedimentos de auditoria Executando a auditoria – Planejamento Executando a auditoria – Trabalho de campo Comunicando os resultados de auditoria Revisões de gestão da qualidade
Gestão de Desempenho e Prestação de Contas	Plano da Função de Auditoria Interna	Objetivos Orçamento
	Reporte	Métricas Público Processo
Gestão de Pessoas	Desenvolvimento Profissional	Treinamento da equipe (meta de orçamento) Desenvolvimento da equipe Associações profissionais Ciclo de desempenho e política de remuneração
	Planejamento de RH	Alocação de recursos (incluindo <i>co-sourcing</i> ou terceirização) Planejamento de recursos Recrutamento
Relacionamentos Organizacionais	Relacionamentos Organizacionais	Comunicação sobre as atividades da FAI Colaborações da FAI Colaborações da FAI: auditor externo
Estruturas de Governança	Gerenciamento e supervisão da atividade de AI	Linha de reporte Financiamento do departamento de auditoria Supervisão da atividade de auditoria 3 linhas de defesa
	Acesso e conscientização	Acesso a informações, ativos e pessoas Conscientização da atividade de AI

Fonte: Els Heesakkers et al. “*Internal Audit Ambition Model*” (Amsterdã: IIA Países Baixos, 2016), p. 20.

<https://bit.ly/2CoQfIF> (PDF).

Referências

1. O IIA Global e o *International Internal Audit Standards Board* não avaliaram a relação entre o Modelo de Ambição de Auditoria Interna e o IPPF. Atingir um certo nível de ambição não garante a conformidade com o IPPF em uma avaliação externa. Para obter mais informações, os chefes executivos de auditoria devem revisar a Norma 1321 – Uso de “Em Conformidade com as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna”, nas *Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna* (Lake Mary, FL: The Institute of Internal Auditors, 2016), 8. <https://global.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Standards.aspx>.
2. “Ter uma pontuação de 3 não significa que a FAI [função de auditoria interna] esteja automaticamente em conformidade geral com o IPPF. É necessário um julgamento profissional e um bom entendimento das normas do IPPF e ISA para avaliar os resultados nesse contexto.” Els Heesakkers, Joko Tenthof van Noorden, Maureen Vermeij-de Vries e Marieta de Vos – Vermulm, *The Internal Audit Ambition Model: Overview and Application Guide* (IIA Nederland, 2018), 23. <https://bit.ly/ambitionmodel> (PDF).
3. Elizabeth MacRae e Bruce C. Sloan, *Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector* (Lake Mary, FL: Internal Audit Foundation), 2017. <https://bookstore.theiia.org/ia-cm-for-the-public-sector-revised-edition-with-online-assessment-tool>.
4. *Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants*, The Royal Netherlands Institute of Chartered Accountants, é o órgão profissional de contadores nos Países Baixos. Seu acrônimo é NBA.
5. O Modelo de Ambição de Auditoria Interna usa o termo “função de auditoria interna” de forma sinônima a “atividade de auditoria interna.”
6. Els Heesakkers e Maureen Vermeij-de Vries, “*State of Internal Audit in the Netherlands, Internal Audit Ambition Model benchmark 2017*” (trabalho apresentado na *IIA Conference* de 2017, em Sydney, na Austrália, em julho de 2017). <https://bit.ly/3fAMCgQ> (PDF).

