Framework de Competências de Auditoria Interna

Guia Prático Global

Em alinhamento com as Normas Globais de Auditoria Interna

The Institute of Internal Auditors

TRADUZIDO POR • INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL • IIA Brasil

ORIENTAÇÃO GERAL

Agradecimentos

Equipe de Desenvolvimento de Orientações

Saeed AlNaimi, CIA, Arábia Saudita

Emre Alpargun, CIA, Estados Unidos

Amanda Black, Estados Unidos, IIA Global

Ann Brook, CIA, QIAL, Reino Unido

Christina Brune, Estados Unidos, IIA Global

Irina Goranova, CIA, Bulgária

Abhishek Gupta, *Internal Audit Practitioner*, Estados Unidos

Charith Anuradha Leelarathne, CIA, Sri Lanka

Marina Liakopoulou, CIA, Grécia

Zameer Shaikh, CIA, Emirados Árabes Unidos

Paul Thompson, CIA, Austrália

Bereket Woldeselassie, CIA, CCSA, CFSA, Etiópia

Revisores do Conselho de Orientações Globais

Gally Amazan, Haiti
Hassan Khayal, CIA,CRMA, Emirados Árabes Unidos
Taizo Ikeda, CIA, CRMA, Japão

Revisores do *International Internal Audit Standards Board*

Marthin Grobler, CIA, CRMA, África do Sul

Angela Simatupang, CIA, CRMA, Indonésia

Normas e Orientações do IIA

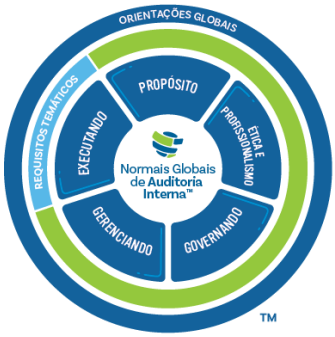
Benito Ybarra, CIA, CFE, CISA, CCEP, Vice-Presidente Executivo

Katleen Seeuws, CIA, CGAP, CRMA, CFE, Vice-Presidente

David Petrisky, CIA, Diretor (Líder do Projeto)

The IIA gostaria de agradecer aos seguintes órgãos supervisores por seu apoio: Global Guidance Council, International Internal Audit Standards Board e International Professional Practices Framework Oversight Council.

Sobre o IPPF



Framework Internacional de Práticas Profissionais® (IPPF)

Um framework fornece um projeto estrutural e um sistema coerente que facilita o desenvolvimento, a interpretação e a aplicação consistentes de um corpo de conhecimento útil a uma disciplina ou profissão. O Framework Internacional de Práticas Profissionais® (IPPF)® organiza o corpo de conhecimento fidedigno, promulgado pelo The Institute of Internal Auditors, para a prática profissional da auditoria interna. O IPPF inclui as Normas Globais de Auditoria Interna™, os Requisitos Temáticos e as Orientações Globais.

O IPPF aborda as práticas atuais de auditoria interna, ao mesmo tempo permitindo que os profissionais e os stakeholders do mundo todo sejam flexíveis e responsivos às necessidades contínuas de auditoria interna de alta qualidade em diversos ambientes e organizações de diferentes propósitos, tamanhos e estruturas.

Orientações Globais

As Orientações Globais apoiam as Normas, fornecendo informações não obrigatórias, aconselhamento e melhores práticas para a realização de serviços de auditoria interna. Elas são endossadas pelo The IIA por meio de processos formais de revisão e aprovação.

As Orientações Globais fornecem abordagens detalhadas, processos passo a passo e exemplos sobre assuntos que incluem:

- Serviços de avaliação e consultoria.
- Planejamento do trabalho, desempenho e comunicação.
- Serviços financeiros.
- Fraude e outros riscos difusos.
- Estratégia e gestão da função de auditoria interna.
- Setor público.
- Sustentabilidade.
- Os *Global Technology Audit Guides®* (GTAG®) fornecem aos auditores o conhecimento necessário para prestar serviços de avaliação ou consultoria relacionados à tecnologia da informação e aos riscos e controles de segurança da informação de uma organização.

As Orientações Globais estão disponíveis como um benefício da associação ao The IIA.

Conteúdos

Sumário Executivo **1**

Introdução **2**

Competência nas Normas Globais de Auditoria Interna **3**

Domínio II: Ética e Profissionalismo 4

Domínio III: Governando a Função de Auditoria Interna 5

Domínio IV: Gerenciando a Função de Auditoria Interna 5

Domínio V: Executando Serviços de Auditoria Interna 8

Framework de Competências de Auditoria Interna **9**

Componentes do Framework de Competências de Auditoria Interna 9

Subcategorias de Conhecimentos e Habilidades 9

Níveis de Proficiência 11

Expectativas dos Níveis dos Cargos 12

Usando o Framework de Competências **16**

Como Indivíduo 16

Como Chefe Executivo de Auditoria 17

Anexo A. Normas Relevantes do IIA **19**

Anexo B. Glossário **20**

Anexo C. Modelos **24**

Sumário Executivo

O *Internal Auditing Competency Framework™* (Framework de Competências de Auditoria Interna) é uma ferramenta fundamental para estruturar e avaliar as competências exigidas na profissão de auditoria interna. Ele apresenta as competências em quatro agrupamentos gerais e 28 subcategorias de conhecimentos e habilidades que podem ser adaptadas para refletir as prioridades e a estrutura de uma organização. O framework define quatro níveis distintos de proficiência, desde a conscientização básica até o domínio no nível de especialista, que se alinham aos papéis e responsabilidades típicos do trabalho. Para cada subcategoria, o framework descreve as características dos auditores internos, demonstrando níveis crescentes de proficiência em seu trabalho, ilustrando o crescimento individual e a capacidade coletiva da função de auditoria interna.

O Guia Prático do Framework de Competências de Auditoria Interna apresenta uma abordagem integrada para entender e supervisionar as competências necessárias para prestar serviços valiosos de auditoria interna. O guia:

- Identifica as partes das Normas Globais de Auditoria Interna mais relevantes para a gestão e o desenvolvimento de competências.
- Fornece uma visão geral do Framework de Competências de Auditoria Interna.
- Baseia-se no entendimento de que os indivíduos desempenham papéis profissionais que carregam consigo certas expectativas de proficiência e que as expectativas e competências relevantes variam de acordo com a organização.

O Guia Prático do Framework de Competências está alinhado com os requisitos das Normas Globais de Auditoria Interna, que especificam obrigações para auditores individuais, supervisores de trabalho e chefes executivos de auditoria. Os membros de uma função de auditoria interna são responsáveis por desenvolver as competências para permitir e aprimorar sua capacidade de fornecer avaliação, consultoria, insights e previsão valiosos, conforme descrito no Propósito da Auditoria Interna nas Normas.

Este guia prático é acompanhado por um conjunto de modelos para implementar o framework, para:

- Avaliar as proficiências individuais e coletivas.
- Desenvolver planos de treinamento e de alocação de recursos.
- Alinhar as capacidades com as prioridades da organização, o plano estratégico da auditoria interna e fatores orientados pelo mercado.

O uso dos modelos para avaliar e documentar a gestão e o desenvolvimento de competências também ajuda o chefe executivo de auditoria a demonstrar a conformidade com muitos requisitos das Normas, conforme descrito em um checklist de conformidade que os acompanha.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Todos os direitos reservados.
Apenas para uso pessoal individual.

Introdução

A **auditoria interna** é mais eficaz quando realizada por profissionais competentes em conformidade com as Normas Globais de Auditoria Interna. O glossário das Normas define **competência** como "conhecimentos, habilidades e capacidades."[1] Para os auditores internos, a competência inclui a capacidade de prestar serviços objetivos de **avaliação** e consultoria com base em riscos. Competência também abrange o conhecimento e habilidades necessárias para se envolver com o **conselho** e a **alta administração** para estabelecer e supervisionar uma função de auditoria interna eficaz e eficiente. Auditores internos competentes permitem que a **função de auditoria interna** crie, proteja e sustente o valor organizacional, cumprindo, assim, o Propósito da Auditoria Interna.

As normas relacionadas ao Princípio 3 – Demonstre Competência enfatizam que os indivíduos são responsáveis por desenvolver e aplicar as competências necessárias para cumprir suas responsabilidades profissionais, enquanto os chefes executivos de auditoria devem assegurar que a função de auditoria interna possua coletivamente as competências para executar os serviços descritos no **estatuto de auditoria interna**. De acordo com isso, um framework de competências para a auditoria interna deveria apoiar avaliações das competências e dos níveis de **proficiência** dos auditores internos individuais e da função de auditoria interna coletivamente.

O Guia Prático do Framework de Competências de Auditoria Interna fornece orientações práticas para que os auditores internos, os chefes executivos de auditoria e outros definam e atendam às expectativas de seus papéis. Ele inclui três componentes principais:

- Uma identificação dos requisitos das Normas relacionados à competência.
- O Framework de Competências de Auditoria Interna, que identifica agrupamentos relevantes de áreas de conhecimentos e habilidades, juntamente com as características dos níveis de proficiência.
- Uma seção sobre como usar o Framework de Competências e os modelos que o acompanham para ajudar a identificar e avaliar as competências relevantes, promover o desenvolvimento profissional contínuo e estar em conformidade com os requisitos das Normas.

O framework e os modelos relacionados são flexíveis, para permitir que as prioridades de cada organização sejam refletidas em sua combinação desejada de competências e níveis de proficiência.

Observação

Os termos em **negrito** são definidos no Glossário, no Anexo B.

As Normas Globais de Auditoria Interna usam certos termos conforme definidos no glossário. Para entender e implementar as Normas corretamente, é necessário entender e adotar os significados específicos e o uso dos termos conforme descrito no glossário.

As Normas usam a palavra "deve" nas seções de Requisitos e as palavras "deveria" e "pode" para especificar práticas comuns e preferenciais nas seções de Considerações para Implementação.

1. O Framework de Competências de Auditoria Interna usa apenas "conhecimentos" e "habilidades", para simplificar.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Todos os direitos reservados.
Apenas para uso pessoal individual.

Competência nas Normas Globais de Auditoria Interna

As Normas orientam a prática profissional mundial de auditoria interna e servem como base para avaliar e elevar a qualidade da função de auditoria interna. As Normas incluem orientações obrigatórias e recomendadas relacionadas à competência, abrangendo como os auditores internos individuais e a função de auditoria interna contribuem coletivamente para a capacidade da função de prestar serviços valiosos.

As expectativas de competências estão relacionadas aos papéis dos indivíduos:

- Os chefes executivos de auditoria são responsáveis por dirigir, gerenciar e contribuir para a **governança** da função de auditoria interna.
- Os auditores internos podem ter funções de supervisão e/ou operacionais que contribuam para a gestão da função e para a prestação de serviços de avaliação e consultoria.
- Os membros do conselho responsáveis pela supervisão da função de auditoria interna deveriam compreender o Framework Internacional de Práticas Profissionais do The IIA, bem como a governança, o **gerenciamento de riscos** e os processos organizacionais relevantes.

Uma visão geral dos domínios das Normas ilustra como essas expectativas são expressas:

- **Domínio II:** Ética e Profissionalismo. “Demonstre Competência” é o terceiro princípio; as Normas relacionadas cobrem as responsabilidades individuais dos auditores e as responsabilidades do chefe executivo de auditoria com relação às competências coletivas da função de auditoria interna.
- **Domínio III:** Governando a Função de Auditoria Interna. As competências esperadas do chefe executivo de auditoria e as responsabilidades relacionadas do conselho são mencionadas nos princípios e normas que abrangem o posicionamento independente e a supervisão da função.
- **Domínio IV:** Gerenciando a Função de Auditoria Interna. As competências do chefe executivo de auditoria e de outros gestores são descritas como essenciais para o planejamento estratégico, a gestão de recursos, as comunicações eficazes e a melhoria da qualidade.
- **Domínio V:** Executando Serviços de Auditoria Interna. As competências relacionadas à gestão de projetos, à análise de dados e à comunicação são necessárias para concretizar os princípios e as normas de planejamento, condução e reporte dos resultados dos serviços de avaliação e consultoria.

Embora seja possível argumentar que a competência é relevante para cada princípio e requisito, as referências específicas das Normas às expectativas de competência estão detalhadas abaixo.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Todos os direitos reservados.
Apenas para uso pessoal individual.

Domínio II: Ética e Profissionalismo

Os princípios, as normas e os requisitos do Domínio II concentram-se principalmente em atributos individuais. Entretanto, alguns requisitos se estendem às responsabilidades do chefe executivo de auditoria de gerenciar as competências coletivas da função para atender às expectativas do conselho e da alta administração. A extensão em que essas expectativas são atendidas determina, em grande parte, o valor percebido da função de auditoria interna, reforçando, assim, a necessidade de obter e desenvolver competências suficientes.

Para os indivíduos, **a integridade** é descrita como um alicerce necessário para a competência e outras características, e enganar intencionalmente os outros, deturpando a competência ou as qualificações de alguém, é um exemplo de comportamento antiético. Da mesma forma, espera-se que os auditores internos competentes estejam conscientes e gerenciem seus vieses pessoais e exerçam **ceticismo profissional** ao avaliar as evidências.

Princípio 3 – Demonstre Competência

As Normas destacam a competência como necessária para concretizar o Propósito da Auditoria Interna. Dentro desse princípio, os requisitos estão organizados em duas normas:

- **Norma 3.1 – Competência.** Estabelece a conexão entre as Normas e os conhecimentos, habilidades e capacidades necessários para cumprir as responsabilidades dos auditores internos, incluindo o chefe executivo de auditoria.
- **Norma 3.2 – Desenvolvimento Profissional Contínuo.** Exige que os auditores internos desenvolvam continuamente suas competências, incluindo a manutenção de certificações profissionais.

Em alinhamento com essas normas, o Guia Prático do Framework de Competências aborda auditores individuais, incluindo os chefes executivos de auditoria como praticantes e como os responsáveis pela liderança da função de auditoria interna.

Para Auditores Individuais

A Norma 3.1 afirma: “Cada auditor interno é responsável por, continuamente, desenvolver e aplicar as competências necessárias para cumprir com suas responsabilidades profissionais.” Da mesma forma, a Norma 3.2 exige dos auditores internos “manter e desenvolver continuamente suas competências, para melhorar a eficácia e a qualidade dos serviços de auditoria interna”. Essas declarações enfatizam a importância da responsabilidade individual e da motivação para obter o treinamento necessário e buscar oportunidades de desenvolvimento.

As Considerações para Implementação da Norma 3.1 recomendam que os auditores internos desenvolvam competências em diversas categorias de alto nível. O Modelo A1 da apostila do Excel que acompanha este guia fornece uma categorização abrangente e flexível das áreas de conhecimentos e habilidades com uma matriz de níveis de proficiência e exemplos ilustrativos de proficiência em cada área.

Para Chefes Executivos de Auditoria

A Norma 3.1 estabelece a necessidade de o chefe executivo de auditoria entender as competências necessárias para prestar os serviços descritos no estatuto de auditoria interna e documentar até que ponto a equipe atual de auditores internos e os recursos contratados possuem essas competências.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Todos os direitos reservados.
Apenas para uso pessoal individual.

Domínio III: Governando a Função de Auditoria Interna

As normas do Domínio III e seus requisitos descrevem as responsabilidades do chefe executivo de auditoria para governar a função, enquanto as condições essenciais descrevem as atividades que o conselho e a alta administração realizam para permitir que a função de auditoria interna concretize o Propósito da Auditoria Interna. Os princípios de governança incluem a autorização, o posicionamento e a supervisão da função. Assim como o **mandato da auditoria interna** determina a demanda por serviços de auditoria interna, as decisões de governança determinam a qualidade e a quantidade das competências da função de auditoria interna.
Além disso, as normas no Domínio III especificam as competências para dois papéis: chefes executivos de auditoria e avaliadores externos.

Norma 7.2 – Qualificações do Chefe Executivo de Auditoria

A Norma 7.2 afirma que o chefe executivo de auditoria é responsável por fornecer ao conselho as informações necessárias para entender as qualificações e competências necessárias para gerenciar a função de auditoria interna e atender às expectativas do conselho. Da mesma forma, as condições essenciais afirmam que o conselho e a alta administração trabalham juntos para determinar as competências necessárias para o chefe executivo de auditoria.
Uma condição essencial para o conselho refere-se especificamente ao gerenciamento da função de auditoria interna, conforme descrito no Domínio IV, reforçando que o conhecimento e as habilidades da função deveriam estar alinhados com os princípios de planejamento estratégico, gestão de recursos, comunicação eficaz e asseguração da qualidade. As Considerações para Implementação da Norma 7.2 fornecem exemplos de alto nível de competências desejáveis para chefes executivos de auditoria e outras recomendações.

Norma 8.4 – Avaliação Externa de Qualidade

A Norma 8.4 exige que as avaliações externas de qualidade, incluindo autoavaliações com validação independente, sejam realizadas por um "avaliador qualificado e independente ou equipe de avaliação" que contenha pelo menos uma pessoa com a designação *Certified Internal Auditor®* (CIA®) ativa. O CIA indica uma compreensão suficiente das Normas e um comprometimento com a ética e o profissionalismo. Embora a única qualificação exigida para avaliações externas de qualidade seja que pelo menos um membro da equipe tenha a credencial CIA ativa, as Considerações para Implementação sugerem que outros fatores relevantes incluem competências relevantes para a auditoria interna e prioridades da organização.

Domínio IV: Gerenciando a Função de Auditoria Interna

As expectativas quanto à capacidade do chefe executivo de auditoria de gerenciar a função deveriam estar alinhadas com os requisitos do Domínio IV. As competências relevantes estão organizadas nos quatro princípios descritos abaixo. Os níveis de proficiência daqueles que gerenciam a função de auditoria interna influenciam amplamente a capacidade da função de prestar serviços valiosos de avaliação e consultoria.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Todos os direitos reservados.
Apenas para uso pessoal individual.

Princípio 9 – Planeje Estrategicamente

As normas desse princípio reconhecem que, para oferecer avaliação, consultoria, insights e previsões valiosos, os auditores internos devem entender não apenas os conceitos gerais dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controle, mas também as estratégias, os objetivos, os **riscos** e o ambiente externo de suas organizações. Para alinhar os esforços da função de auditoria interna com as prioridades da organização, o chefe executivo de auditoria deve ser proficiente no conhecimento e na prática da estratégia e deve implementar **metodologias** apropriadas.

Norma 9.1 – Entendendo os Processos de Governança, Gerenciamento de Riscos e Controle
Essa norma estabelece que o chefe executivo de auditoria deve entender os processos de governança, gerenciamento de riscos e controle da organização para prestar serviços de avaliação e consultoria. Os requisitos e as considerações para implementação fornecem exemplos de tais processos, mas não tentam fornecer um framework absoluto para identificar as competências relevantes.

Norma 9.2 – Estratégia de Auditoria Interna
A estratégia de auditoria interna deve incluir uma visão, objetivos estratégicos e iniciativas de apoio para a função de auditoria interna. Os objetivos definem metas alcançáveis para concretizar a visão. Pelo menos um objetivo deveria definir uma meta de nível de proficiência para cada subcategoria de competência, para cumprir o mandato com eficácia. As iniciativas que apoiam a estratégia deveriam incluir oportunidades para ajudar os auditores internos a progredir continuamente em direção aos níveis de proficiência desejados. Outras iniciativas para melhorar a eficácia e a eficiência dos serviços de avaliação e consultoria em toda a organização podem incluir o uso da tecnologia, a coordenação com outros prestadores de avaliação e a terceirização de algumas atividades. As competências coletivas da função deveriam resultar na avaliação, assessoria, insights e previsão esperados pelo conselho e pela alta administração.

Norma 9.3 – Metodologias
O chefe executivo de auditoria deve estabelecer metodologias e fornecer treinamento para implementar a estratégia de auditoria interna, desenvolver um **plano de auditoria interna** baseado em riscos e estar em conformidade com as Normas. As metodologias de auditoria interna estabelecem abordagens consistentes para o engajamento com o conselho e a alta administração nos processos de governança e gestão e para a prestação de serviços de avaliação e consultoria de alta qualidade. O treinamento sobre as metodologias e as oportunidades de implementá-las ajudam os auditores internos a aumentar sua proficiência na gestão da função e na execução dos trabalhos de auditoria.

Princípio 10 – Gerencie os Recursos

Esse princípio e suas Normas reconhecem que a prestação de serviços de auditoria interna exige recursos suficientes e devidamente gerenciados. As competências têm um valor de mercado, de modo que os chefes executivos de auditoria, os membros do conselho e a alta administração deveriam basear as necessidades de recursos da função de auditoria interna em uma avaliação das competências e dos níveis de proficiência necessários, dos papéis profissionais que se pode esperar que ofereçam as proficiências desejadas e dos custos atuais dessa expertise.

Norma 10.2 – Gestão dos Recursos Humanos
O chefe executivo de auditoria é responsável por assegurar que as pessoas contratadas para executar os serviços de auditoria interna, sejam funcionários ou contratados, tenham as competências necessárias

©2025, The Institute of Internal Auditors. Todos os direitos reservados.
Apenas para uso pessoal individual.

para executar os serviços descritos no estatuto de auditoria interna e na estratégia. Os recursos humanos devem ser apropriados (em outras palavras, ter os conhecimentos e habilidades nos níveis de proficiência necessários para concretizar as prioridades da organização), suficientes em quantidade e implantados com eficácia.
A Norma 10.2 também exige que o chefe executivo de auditoria avalie e desenvolva as competências dos indivíduos por meio de treinamento e outros meios, ecoando a orientação das Normas 3.1 e 9.3.

Princípio 11 – Comunique-se com Eficácia

As normas deste princípio tratam de um grupo específico de competências: habilidades de comunicação. Desde a construção de relacionamentos até a comunicação eficaz dos resultados, os requisitos enfatizam a importância de obter a concordância e o comprometimento da gestão para abordar exposições significativas a riscos e considerar as recomendações da função de auditoria interna. Sem esses resultados, as comunicações podem não ser consideradas eficazes, apesar de suas qualidades técnicas ou criativas.

Princípio 12 – Aprimore a Qualidade

O chefe executivo de auditoria e outros com responsabilidade de supervisão asseguram a qualidade da função de auditoria interna ao desenvolver, implementar e supervisionar processos para garantir a conformidade com as Normas e o atingimento de diversas métricas de desempenho. As competências necessárias para desempenhar essas funções incluem principalmente o conhecimento dos componentes do Framework Internacional de Práticas Profissionais (IPPF), especialmente o **programa de avaliação e melhoria da qualidade**, bem como ética e profissionalismo exemplares.

Norma 12.1 – Avaliação Interna de Qualidade
O chefe executivo de auditoria é responsável por assegurar que os recursos designados para realizar avaliações internas de qualidade compreendam os componentes do IPPF e as metodologias da função com proficiência suficiente.

Norma 12.2 – Mensuração do Desempenho
Os requisitos incluem a identificação de objetivos mensuráveis para a função de auditoria interna e, em seguida, a implementação de um processo para registrar e monitorar o atingimento dos objetivos ou o progresso em direção a eles. Alguns objetivos e métricas de desempenho podem estar diretamente relacionados a competências identificáveis; por exemplo, as métricas de conclusão do projeto em relação às metas estabelecidas refletem as habilidades de gestão de projetos. Outras métricas podem estar mais indiretamente relacionadas a competências específicas. Por exemplo, é provável que as métricas de satisfação dos **stakeholders** sejam influenciadas por uma combinação de percepções das habilidades de comunicação e análise de dados dos auditores internos, do conhecimento dos processos da organização e de outras competências relevantes.

Norma 12.3 – Supervisione e Melhore o Desempenho do Trabalho
As competências relacionadas à supervisão e ao aprimoramento do desempenho de outras pessoas dependem da proficiência avançada na implementação das metodologias de auditoria interna e das competências profissionais estabelecidas. Os exemplos incluem a comunicação eficaz de feedback e a motivação ou treinamento de outras pessoas para melhorar seu desempenho e suas proficiências.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Todos os direitos reservados.
Apenas para uso pessoal individual.

Domínio V: Executando Serviços de Auditoria Interna

Os princípios no Domínio V geralmente se alinham com uma abordagem de gestão de projetos para planejar, conduzir e comunicar os **resultados dos serviços de auditoria interna**. Os assuntos desses esforços – as **atividades sob revisão** em um trabalho de avaliação ou consultoria – são tipicamente os processos de governança, gerenciamento de riscos e controle. Portanto, as competências necessárias para realizar serviços de auditoria interna abrangem todas as subcategorias de Conhecimentos e Habilidades do Framework de Competências.

A aplicação das habilidades às áreas de conhecimento deveria produzir insights e previsões valiosos na forma de exposições a riscos identificados, oportunidades de aprimoramento do valor, análise das **causas raízes** dos desvios dos **critérios** de avaliação, recomendações para a criação ou implementação de controles, e planos de ação acordados.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Todos os direitos reservados.
Apenas para uso pessoal individual.

Framework de Competências de Auditoria Interna

O Framework de Competências de Auditoria Interna apresenta exemplos de ações que demonstram níveis progressivos de proficiência em subcategorias específicas de Conhecimentos e Habilidades. Os níveis de proficiência deveriam geralmente se correlacionar com o valor dos insights e previsões que podem ser esperados ou entregues. Os exemplos mostrados no Modelo A1 servem como linhas de base para avaliações individuais e coletivas de proficiência. O Modelo A2 da apostila fornece exemplos de assuntos ou processos relevantes incluídos em cada subcategoria. O chefe executivo de auditoria deveria modificar as subcategorias de competência para que se alinhem às prioridades da organização.

Componentes do Framework de Competências de Auditoria Interna

O Framework de Competências consiste em:

- Quatro categorias de alto nível:
    - Competências de Auditoria Interna.
    - Competências profissionais.
    - Competências de governança e gerenciamento de riscos.
    - Competências da área operacional.
- Áreas temáticas de conhecimentos e habilidades (subcategorias) dentro de cada grupo de alto nível.
    - As subcategorias deveriam ser editadas para enfatizar assuntos relevantes e se alinhar à estrutura, aos processos e às prioridades da organização.
- Níveis de proficiência e características para avaliar a competência, que descrevem demonstrações progressivamente complexas de proficiência nas subcategorias de conhecimentos e habilidades.

Subcategorias de Conhecimentos e Habilidades

A Figura 1 mostra as subcategorias de conhecimentos e habilidades em cada categoria de alto nível. O Modelo A1 da apostila fornece características associadas aos quatro níveis de proficiência de cada subcategoria. As características não são absolutas; características semelhantes podem ser descritas para qualquer um dos assuntos ou processos relevantes dentro de cada subcategoria, que são mostrados no Modelo A2.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Todos os direitos reservados.
Apenas para uso pessoal individual.

Figura 1. Categorias Gerais e Subcategorias de Conhecimentos e Habilidades

Categoria Geral	Subcategoria de Conhecimentos e Habilidades
Competências de Auditoria Interna	Framework Internacional de Práticas Profissionais
	Ética e Profissionalismo
	Programa de Avaliação e Melhoria da Qualidade
	Metodologias de Auditoria
	Avaliação Integrada e Coordenada
	Reporte de Resultados
Competências Profissionais	Liderança
	Comunicações Profissionais
	Negociação e Gestão de Conflitos
	Análise de Dados
	Gestão de Projetos
Competências de Governança e Gerenciamento de Riscos	Governança
	Estratégia
	Gerenciamento de Riscos Corporativos
	Conformidade
	Fraude
	Resiliência Organizacional
	Sustentabilidade
Competências da Área Operacional	Contabilidade
	Gestão do Relacionamento com o Cliente
	Cibersegurança
	Finanças
	Recursos Humanos
	Tecnologia da Informação
	Marketing
	Vendas
	Gestão da Cadeia de Suprimentos
	Outros Setores, Funções ou Processos Relevantes

©2025, The Institute of Internal Auditors. Todos os direitos reservados.
Apenas para uso pessoal individual.

As subcategorias predefinidas de conhecimentos e habilidades são fornecidas como ponto de partida. O chefe executivo de auditoria deveria revisar e ajustá-las para que se alinhem com os seguintes aspectos da organização:

- Categorias de gestão de desempenho ou desenvolvimento profissional.
- Prioridades e áreas operacionais.
- Agrupamentos relevantes de objetivos, riscos e controles.

As subcategorias não são mutuamente exclusivas; por exemplo, as subcategorias "Programa de Avaliação e Melhoria da Qualidade" e "Ética e Profissionalismo" poderiam ser consideradas como parte da subcategoria Framework Internacional de Práticas Profissionais (IPPF), uma vez que esses assuntos estão definidos nas Normas, que fazem parte do IPPF. Essas categorias foram separadas para enfatizar áreas de foco especial, mesmo que haja redundâncias lógicas. As avaliações de proficiência deveriam tentar refletir concretizações distintas nessas áreas.

Níveis de Proficiência

Os quatro níveis de proficiência do framework de competências refletem complexidade e responsabilidade progressivas. As características de cada nível de proficiência, mostradas no Modelo A1, visam refletir as práticas globais de liderança, embora as circunstâncias de cada organização possam ser diferentes. Por exemplo, as proficiências desejadas para um auditor sênior podem variar ligeiramente entre regiões, setores e organizações.

As características gerais de cada nível de proficiência são descritas a seguir:

- **Proficiência básica**. O indivíduo está consciente dos componentes da subcategoria, tipicamente por meio da educação. Entretanto, o indivíduo tem experiência limitada na aplicação do conhecimento, no exercício das habilidades ou no trabalho ou exame dos processos organizacionais.
- **Proficiência intermediária**. O indivíduo aplica algum conhecimento, executa algumas habilidades ou trabalha com determinados processos. Por exemplo, um indivíduo demonstra a capacidade de integrar conhecimentos e habilidades em um trabalho de auditoria, mas pode não ser considerado pronto para liderar um trabalho sobre o tema.
- **Proficiência avançada**. O indivíduo demonstra a capacidade de liderar ou supervisionar um trabalho de avaliação ou consultoria em uma subcategoria de conhecimento ou oferecer treinamento em uma subcategoria de habilidades.
- **Proficiência especializada**. O indivíduo demonstra insights, previsão e valor significativos por meio do domínio da subcategoria de conhecimentos ou habilidades. O indivíduo é considerado um conselheiro confiável pelo conselho e pela alta administração e um líder de pensamento ou modelo exemplar por outros auditores internos.
- As expectativas para os níveis de proficiência podem variar de acordo com as características organizacionais, a geografia, o setor, o tamanho da função de auditoria interna e mais. Não há regras amplamente adotadas para relacionar os níveis de proficiência com os papéis profissionais e seu valor. Ainda assim, os níveis de proficiência são tipicamente correlacionados com o valor e o nível de um papel profissional, devido às forças do mercado. Ao determinar as expectativas de proficiência para papéis profissionais específicos, os chefes executivos de auditoria deveriam considerar as restrições e expectativas organizacionais, as condições relevantes do mercado e as melhores práticas.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Todos os direitos reservados.
Apenas para uso pessoal individual.

Impacto das Certificações e da Experiência

Muitos auditores internos obtêm certificações profissionais para demonstrar proficiência e credibilidade em diversas áreas temáticas. O The IIA concede credenciais como *Internal Audit Practitioner™* (IAP), *Certified Internal Auditor®* (CIA®) *e Certification in Risk Management Assurance®* (CRMA®) a profissionais que demonstram um entendimento das áreas de conhecimento e habilidades relevantes e que atendem às normas de experiência estabelecidas. O credenciamento promove a consistência e a adesão às melhores práticas.

O Guia Prático do Framework de Competências não especifica como as avaliações dos níveis de proficiência dos indivíduos em subcategorias específicas deveriam refletir a obtenção de certificações. O julgamento profissional deveria ser sempre aplicado ao avaliar a proficiência de um indivíduo em relação a características padronizadas.

Embora os níveis de proficiência estejam correlacionados com a quantidade de experiência que um indivíduo tem com uma habilidade ou área temática, a experiência por si só não determina a proficiência de um indivíduo. A proficiência também depende da dificuldade, amplitude, profundidade e complexidade das experiências. As características de proficiência no Framework de Competências referem-se a realizações específicas, que os indivíduos podem não demonstrar apesar de terem uma vasta experiência. Por outro lado, indivíduos com relativamente pouca experiência podem demonstrar proficiência em realizações específicas.

Além disso, o Guia Prático do Framework de Competências não especifica um limite de tempo ou data de validade para o impacto das experiências passadas na proficiência atual. É possível que a proficiência em algumas áreas temáticas, especialmente aquelas com mudanças frequentes, como tecnologia da informação e cibersegurança, se degrade com o tempo. Para essas competências, a educação profissional contínua pode ajudar os indivíduos a manter seus níveis de proficiência; no entanto, o treinamento por si só pode ser insuficiente para avançar para o próximo nível de proficiência. Tipicamente, são necessários vários exemplos de evidências para determinar que um nível de proficiência mais alto foi alcançado em qualquer competência.

Expectativas dos Níveis dos Cargos

As Normas mencionam apenas três funções de auditoria interna: auditor interno, supervisor do trabalho de auditoria e chefe executivo de auditoria. Entretanto, as práticas globais padronizaram essencialmente certos papéis profissionais e os associaram a competências específicas e níveis de experiência e proficiência. As características, competências e expectativas para os papéis específicos descritos abaixo podem ser referências úteis. As expectativas refletidas nos perfis de atuação são exemplos e não requisitos ou mínimos.

O principal fator que diferencia um nível de outro é o número de competências que progridem para níveis de proficiência mais altos, e não as subcategorias específicas de conhecimentos e habilidades indicadas nos modelos. Por exemplo, um auditor líder (supervisor de trabalho de auditoria) tipicamente atinge níveis avançados de proficiência em diversas subcategorias, enquanto um auditor sênior (geral) tem proficiências intermediárias, mas é avançado em poucas ou nenhuma subcategoria. O auditor sênior (geral) pode precisar progredir para a proficiência avançada em diversas subcategorias antes de ser considerado para a função de auditor líder (supervisor de trabalhos de auditoria).

©2025, The Institute of Internal Auditors. Todos os direitos reservados.
Apenas para uso pessoal individual.

Os usuários dos modelos do Framework de Competências deveriam ajustar os títulos e as expectativas dos Perfis de Atuação às suas circunstâncias organizacionais e/ou considerar o uso dos modelos como apoio para propor ajustes aos níveis de trabalho dos auditores internos.

Auditor de Nível Básico e de Equipe

As funções de nível básico geralmente têm como alvo recém-formados, cuja educação supostamente transmitiu pelo menos uma conscientização e compreensão (proficiência básica) de assuntos relevantes. Esses candidatos podem ser contratados como trainees, aprendizes ou auditores de equipe. Os auditores de equipe podem ter alguma experiência, mas tanto os auditores iniciantes quanto os de equipe precisam de supervisão para realizar os serviços de auditoria interna com eficácia.

Muitas organizações buscam candidatos iniciantes com diplomas em contabilidade ou finanças, que abrangem conceitos e metodologias fundamentais de auditoria, estruturas organizacionais, funções e processos relevantes e informações importantes sobre os processos de governança, gerenciamento de riscos e controle. Entretanto, as organizações também podem valorizar outras competências profissionais relevantes, incluindo análise de dados, comunicações e gestão de projetos, e buscar candidatos com experiência em áreas operacionais como marketing, tecnologia da informação ou cibersegurança.

Auditor Sênior (Geral e Especialista)

O título de auditor sênior é frequentemente usado para indicar que o indivíduo demonstrou proficiência intermediária em Auditoria Interna e Competências Profissionais, geralmente tendo mais anos de experiência relevante do que o nível de auditor de equipe. Pode-se esperar que os auditores seniores executem o **planejamento do trabalho** e o trabalho de campo sob a direção de um supervisor de trabalho mais qualificado, mas geralmente com menos assistência do que um auditor de nível básico ou de funcionários seniores. Em algumas funções de auditoria interna, pode-se esperar que auditores seniores (gerais) supervisionem o trabalho dos auditores de equipe.

Os indivíduos transferidos de outras funções para a auditoria interna podem ter experiência e proficiência relevantes suficientes nas Competências de Governança, Gerenciamento de Riscos e Área Operacional para serem considerados auditores seniores (especialistas), devido ao valor de mercado de suas habilidades, mesmo que tenham apenas um nível básico de proficiência nas Competências de Auditoria Interna. Tipicamente, os auditores sênior deveriam demonstrar pelo menos proficiência intermediária nas Competências de Auditoria Interna após um período razoável de tempo na função.

Auditor Líder (Supervisor de Trabalho de Auditoria e Técnico)

O nível de auditor líder geralmente indica um supervisor do trabalho de auditoria ou alguém com habilidades técnicas em um nível de proficiência avançado, cujo valor de mercado é maior do que o de um auditor sênior. Os cargos relacionados incluem auditor líder, auditor técnico e gestor de auditoria.

Os supervisores do trabalho deveriam liderar o planejamento do trabalho, que inclui a realização de **avaliações de riscos**, a priorização dos objetivos de negócios a serem incluídos no escopo de cada trabalho de auditoria e o desenvolvimento de um programa de trabalho para concretizar os **objetivos do trabalho**.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Todos os direitos reservados.
Apenas para uso pessoal individual.

Os auditores técnicos tipicamente lideram o planejamento do trabalho e o trabalho de campo relacionado a uma ou mais áreas nas quais têm proficiência avançada, embora não sejam responsáveis por todo o trabalho de auditoria. Um supervisor de trabalho ou auditor técnico deveria demonstrar proficiência avançada em pelo menos algumas das Competências Profissionais e de Auditoria Interna e em mais de uma das Competências de Governança, Gerenciamento de Riscos e Área Operacional que sejam relevantes para a organização.

Gestor Sênior e Diretor de Auditoria (não Chefe Executivo de Auditoria)

Os auditores internos responsáveis pela gestão de projetos e outros auditores recebem tipicamente títulos de gestor sênior ou diretor, dependendo de suas proficiências, valor de mercado e fatores específicos da organização ou da função de auditoria interna. Em funções de auditoria interna pequenas ou funções em que o chefe executivo de auditoria é um cargo de nível de diretor, as expectativas colocadas sobre o gestor sênior de auditoria podem ser semelhantes às colocadas sobre um diretor (não chefe executivo de auditoria) em uma organização maior. Nas funções de auditoria interna em que o chefe executivo de auditoria supervisiona diretores e gestores sênior, as expectativas de proficiência para os diretores são tipicamente mais altas do que para os gestores sênior. Os diretores (não-chefe executivo de auditoria) e os gestores sêniores deveriam demonstrar, no mínimo, proficiência avançada em todas as Competências de Auditoria Interna, enquanto os diretores (não-chefe executivo de auditoria) tipicamente demonstram proficiência em nível de especialista em uma ou mais subcategorias, refletindo e correspondendo ao seu alto valor de mercado.

Chefe Executivo de Auditoria

Os chefes executivos de auditoria deveriam demonstrar pelo menos proficiência avançada em todas as Competências Profissionais e de Auditoria Interna, com expectativa de proficiência em nível de especialista na maioria delas. Em geral, também deveriam ter proficiência em nível de especialista em algumas Competências de Governança e Gerenciamento de Riscos.

As Competências de Auditoria Interna, Profissionais e de Governança e Gerenciamento de Riscos estão relacionadas à capacidade do chefe executivo de auditoria de:

- Contribuir para a governança e a estratégia da função de auditoria interna.
- Liderar e gerenciar os auditores internos.
- Comunicar-se e negociar com eficácia em toda a organização.
- Orientar o conselho e a alta administração sobre como melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos da organização.
- Aplicar análises avançadas e monitoramento contínuo de riscos.
- Fornecer liderança de pensamento sobre tendências de riscos emergentes, expectativas regulatórias e melhores práticas no gerenciamento de riscos corporativos.

Quando o chefe executivo de auditoria entra no cargo vindo de uma função, indústria ou setor diferente, o conselho deveria estar consciente de que o indivíduo pode ter apenas proficiência básica ou intermediária em algumas subcategorias. Nessas situações, o conselho pode esperar que o executivo desenvolva certas competências até atingir proficiência avançada em um período razoável de tempo.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Todos os direitos reservados.
Apenas para uso pessoal individual.

Membro do Comitê de Auditoria

Os membros do comitê de auditoria de um conselho são tipicamente executivos atuais ou antigos altamente experientes. Dessa forma, eles geralmente possuem proficiência em nível de especialista em algumas subcategorias, especialmente nas competências de governança, gerenciamento de riscos e área operacional, com as quais têm experiência profissional anterior. Os membros do comitê de auditoria deveriam ter proficiência avançada nas Competências Profissionais e de Auditoria Interna. Entretanto, se novos membros do comitê de auditoria estiverem em níveis de proficiência básicos ou intermediários em algumas Competências de Auditoria Interna, o chefe executivo de auditoria é responsável por fornecer a eles as informações e a interação necessárias para melhorar seus níveis de proficiência em um período de tempo razoável.

Líder da Equipe de Avaliação de Qualidade

O líder de uma equipe de avaliação de qualidade, ou um indivíduo exclusivamente responsável por uma avaliação de qualidade, tipicamente tem proficiência em nível de especialista na maioria das Competências de Auditoria Interna, especialmente no Programa de Avaliação e Melhoria da Qualidade. Os avaliadores podem se beneficiar de ter concluído um treinamento em metodologias de avaliação de qualidade.

Uma avaliação externa de qualidade deve ter pelo menos uma pessoa com a designação CIA liderando ou realizando o trabalho. Ter um CIA transmite um certo nível de credibilidade e adesão a normas éticas e profissionais.

As avaliações internas de qualidade não estão sujeitas ao requisito de CIA, embora a qualidade dessas avaliações dependa em grande parte das proficiências e do profissionalismo do avaliador.

Os líderes das equipes de avaliação interna e externa de qualidade também deveriam ter proficiências avançadas nas Competências da Área Operacional que sejam significativas para a organização, a fim de fornecer assessoria sobre como a estratégia, o planejamento e os recursos da função de auditoria interna podem ser alinhados para oferecer o valor ideal ao conselho e à alta administração.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Todos os direitos reservados.
Apenas para uso pessoal individual.

Usando o Framework de Competências

O Guia Prático do Framework de Competências fornece uma metodologia para avaliar as competências individuais e coletivas. Esta orientação ajuda os indivíduos e os líderes a identificarem áreas de pontos fortes individuais e coletivos, bem como lacunas entre as proficiências desejadas e as atuais, o que pode informar o desenvolvimento profissional e os planos de alocação de recursos.

Essas avaliações deveriam ser realizadas de forma contínua, para garantir que o valor dos serviços de auditoria interna continue atendendo às expectativas dos stakeholders.

Como Indivíduo

A Avaliação de Competências Individuais no Modelo A3 é usada para avaliar a proficiência nas subcategorias especificadas, comparando as competências documentadas de um auditor interno com as características de uma proficiência progressivamente complexa e valiosa nessas áreas. A autoavaliação do indivíduo é útil para identificar pontos fortes e relativamente fracos, que deveriam embasar um plano de treinamento para manter e melhorar certas proficiências. O Modelo A3 também inclui uma coluna para registrar as avaliações de proficiência anteriores, para identificar áreas de desenvolvimento profissional e demonstrar a concretização de planos ou metas anteriores.

O gestor do indivíduo deveria revisar a autoavaliação e fornecer feedback, pois o gestor pode considerar a força das evidências de forma diferente e, assim, classificar determinadas proficiências de forma diferente. O gestor também pode identificar subcategorias diferentes ou adicionais que o indivíduo deveria desenvolver, por exemplo, para se alinhar às necessidades coletivas de proficiência da função de auditoria interna.

Embora possa não haver uma ligação explícita ou automática entre o desenvolvimento de competências e a progressão na carreira, os exemplos de Perfil de Atuação nos Modelos B1-B9 são úteis para comparar as proficiências avaliadas de um indivíduo com as expectativas típicas de sua atuação atual ou desejada. A comparação da avaliação de competências de um indivíduo com os exemplos de Perfil de Atuação pode fornecer evidências de que o indivíduo é um bom candidato a uma promoção ou que certas competências precisam ser aprimoradas para atender às expectativas de sua atuação atual. Uma coluna no Modelo A3 é dedicada à documentação das ações a serem tomadas pelo indivíduo e seu supervisor para atingir a meta de proficiência em cada subcategoria durante o próximo período. A coluna “Outras Observações” pode ser usada para registrar observações ou outras evidências para corroborar a avaliação de proficiência ou o plano de desenvolvimento profissional.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Todos os direitos reservados.
Apenas para uso pessoal individual.

Como Chefe Executivo de Auditoria

O chefe executivo de auditoria deveria revisar as subcategorias no Modelo A1 e o contexto adicional no Modelo A2, para assegurar que o Framework de Competências esteja alinhado com as prioridades da organização. Se novas subcategorias forem adicionadas ou as subcategorias existentes forem combinadas, essas alterações deveriam ser estendidas a todos os outros modelos, para assegurar uma metodologia consistente.

O chefe executivo de auditoria e outros com responsabilidades de supervisão deveriam usar o Modelo A3 para examinar **periodicamente** as autoavaliações periódicas de competências individuais, e fornecer feedback e orientação. Quando o nível de proficiência autoavaliado de um indivíduo é maior ou menor do que o do supervisor, pode haver diferenças nas expectativas dos papéis profissionais atuais e nas percepções de realizações. As discussões podem ajudar a alinhar ambas as partes com um entendimento mútuo, incluindo as ações a serem tomadas pelo indivíduo e pelo supervisor e o treinamento e desenvolvimento apropriados a serem buscados. Essas discussões deveriam fazer parte da abordagem do chefe executivo de auditoria para promover o desenvolvimento individual e atingir as metas de competência da função de auditoria interna.

A Avaliação de Competências Coletivas no Modelo A4 é usada para resumir as proficiências dos auditores internos. O Modelo A4 inclui colunas para registrar as avaliações de proficiência coletiva anteriores e atuais, as metas para períodos futuros e as ações a serem tomadas pelo chefe executivo de auditoria. O nível de proficiência desejado deveria se alinhar à estratégia da função de auditoria interna e às prioridades organizacionais. Definir metas e acompanhar o progresso em direção a essas metas promove a melhoria contínua e ajuda o chefe executivo de auditoria a demonstrar conformidade com as Normas.

Após assegurar que as subcategorias de competência estejam alinhadas com as prioridades organizacionais e com a avaliação das competências coletivas, o chefe executivo de auditoria deveria identificar as lacunas entre as proficiências desejadas e as atuais e determinar como obter os recursos necessários. A abordagem pode incluir treinamento, contratação e **terceirização** (inclusive a partir de outras funções dentro da organização). O chefe executivo de auditoria pode usar a documentação de uma avaliação de competências coletivas ao solicitar os recursos financeiros, humanos e tecnológicos necessários para apoiar a estratégia de auditoria interna e completar o plano de auditoria interna.

Se o estatuto da auditoria interna especificar que a função deveria prestar serviços de consultoria, o chefe executivo de auditoria deveria assegurar que a função possua, no mínimo, proficiência avançada nas Competências relevantes de Governança, Gerenciamento de Riscos e Área Operacional. Atingir a proficiência no nível de especialista em áreas críticas indica que a função de auditoria interna e o chefe executivo de auditoria são conselheiros confiáveis do conselho e da alta administração.

Determinando as Necessidades de Competência para Trabalhos de Auditoria Interna

Os supervisores de trabalhos devem determinar as competências necessárias para fornecer insights e previsões valiosos nos trabalhos de avaliação e consultoria, que se beneficiam das proficiências nas subcategorias de Conhecimentos e Habilidades. Os supervisores de trabalhos deveriam comparar as competências individuais com as avaliações de riscos, objetivos e escopo do trabalho de auditoria interna, para identificar os recursos com pontos fortes relevantes e montar uma equipe com habilidades complementares.

Se um trabalho exigir proficiência em uma subcategoria específica de Conhecimentos e Habilidades que os auditores internos não possuam, o supervisor do trabalho deveria discutir a situação com o chefe

©2025, The Institute of Internal Auditors. Todos os direitos reservados.
Apenas para uso pessoal individual.

executivo de auditoria. O chefe executivo de auditoria deveria determinar se outros recursos podem ser obtidos ou se o **programa de trabalho da auditoria** pode ser modificado para alavancar as competências dos recursos disponíveis.

No fim de um trabalho de auditoria interna, o feedback do supervisor do trabalho pode ser usado como evidência objetiva para apoiar ou atualizar as avaliações de competências individuais.

Reportando ao Conselho e à Alta Administração

O chefe executivo de auditoria é responsável por comunicar ao conselho e à alta administração se a função de auditoria interna possui uma combinação apropriada e suficiente de competências. Conforme indicam as Normas, as competências apropriadas se alinham com as prioridades da organização e "suficiente" refere-se à quantidade de recursos disponíveis para os trabalhos de auditoria.

O chefe executivo de auditoria pode usar os resultados da avaliação de competências coletivas para apoiar comunicações periódicas com o conselho e a alta administração sobre o nível apropriado e suficiente dos recursos humanos da função de auditoria interna. Da mesma forma, se um chefe executivo de auditoria identificar que a função de auditoria interna não está entregando o valor desejado, os níveis de proficiência coletiva podem precisar ser ajustados.

O chefe executivo de auditoria deveria consultar o conselho e a alta administração para estabelecer métricas de desempenho relacionadas à competência para a função de auditoria interna, como obter e manter credenciais profissionais, concluir treinamentos específicos ou conduzir determinados trabalhos de auditoria interna. O processo de gerenciamento do desempenho também deveria incluir o estabelecimento de metas de competência para o chefe executivo de auditoria e o fornecimento de autoavaliações para o conselho e a alta administração. As métricas de desempenho do chefe executivo de auditoria e da função deveriam demonstrar melhoria contínua.

Avaliações de Desempenho e Promoções

As avaliações de competências individuais e coletivas deveriam ser atualizadas com base no desempenho observado. A frequência e a metodologia para essas atualizações podem variar; no entanto, as alterações em um nível de proficiência avaliado deveriam ser acompanhadas de documentação de apoio que forneça uma base para comunicação, acordo e definição de metas. Os supervisores de trabalho deveriam fornecer feedback sobre o desempenho durante e após os trabalhos, para apoiar as avaliações de proficiência. Da mesma forma, o chefe executivo de auditoria deveria revisar periodicamente as proficiências avaliadas em relação às metas, para determinar se as táticas para desenvolver e obter as competências apropriadas foram eficazes ou se precisam de ajustes.

Os exemplos de Perfis de Atuação nos Modelos B1-B9 podem ser úteis para o benchmarking das expectativas de competência para diversos níveis de cargo. Uma suposição geral é que os papéis profissionais e os níveis de cargo aumentam em termos de responsabilidade e remuneração à medida que os níveis de proficiência aumentam. O chefe executivo de auditoria deveria revisar os exemplos, para assegurar a consistência com as condições do mercado.

Os chefes executivos de auditoria e outros supervisores deveriam estar cientes de como as avaliações de competências individuais se comparam às expectativas de nível de cargo e deveriam considerar esses fatores nas discussões sobre promoções, planos estratégicos e orçamentos. Decisões sobre a promoção de determinados indivíduos consideram muitos fatores; entretanto, a comparação das proficiências com as características padronizadas deveria melhorar a consistência e a objetividade de tais decisões.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Todos os direitos reservados.
Apenas para uso pessoal individual.

Anexo A. Normas Relevantes do IIA

Os seguintes recursos do IIA foram citados ao longo deste guia.

Princípios e Normas
Princípio 3 – Demonstre Competência
Norma 3.1 – Competência
Norma 3.2 – Desenvolvimento Profissional Contínuo
Norma 7.2 – Qualificações do Chefe Executivo de Auditoria
Norma 8.1 – Interação com o Conselho
Norma 8.4 – Avaliação Externa de Qualidade
Princípio 9 – Planeje Estrategicamente
Norma 9.1 – Entendendo os Processos de Governança, Gerenciamento de Riscos e Controle
Norma 9.2 – Estratégia de Auditoria Interna
Norma 9.3 – Metodologias
Princípio 10 – Gerencie os Recursos
Norma 10.2 – Gestão dos Recursos Humanos
Princípio 11 – Comunique-se com Eficácia
Norma 11.2 – Comunicação Eficaz
Princípio 12 – Aprimore a Qualidade
Norma 12.1 – Avaliação Interna de Qualidade
Norma 12.2 – Mensuração do Desempenho
Norma 12.3 – Supervisione e Melhore o Desempenho do Trabalho
Princípio 13 – Planeje os Trabalhos com Eficácia
Norma 13.5 – Recursos do Trabalho
Princípio 14 – Conduza o Trabalho de Auditoria
Princípio 15 – Comunique as Conclusões do Trabalho e Monitore os Planos de Ação

©2025, The Institute of Internal Auditors. Todos os direitos reservados.
Apenas para uso pessoal individual.

Anexo B. Glossário

As definições foram extraídas do "Glossário" da publicação *Normas Globais de Auditoria Interna* do The IIA, *edição de 2024*, salvo indicação em contrário.

alta administração - O nível mais alto da gestão executiva de uma organização, que é responsável, em última instância, perante o conselho por executar as decisões estratégicas da organização, geralmente um grupo de pessoas que inclui o CEO ou o diretor da organização.

auditoria interna – Um serviço independente e objetivo de avaliação e consultoria, criado para agregar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia a organização a atingir seus objetivos, a partir de uma abordagem sistemática e disciplinada à avaliação e melhoria da eficácia dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controle.

avaliação – Declaração destinada a aumentar o nível de confiança dos stakeholders sobre os processos de governança, gerenciamento de riscos e controle de uma organização em relação a uma questão, condição, assunto ou atividade sob revisão, quando comparados com critérios estabelecidos.

avaliação de riscos *(assessment)* – A identificação e análise dos riscos relevantes para o atingimento dos objetivos de uma organização. A significância dos riscos é normalmente avaliada em termos de impacto e probabilidade.

causa raiz – Questão central ou motivo subjacente da diferença entre os critérios e a condição de uma atividade sob revisão.

ceticismo profissional – Questionar e avaliar criticamente a confiabilidade das informações.

chefe executivo de auditoria – O cargo de liderança responsável pela gestão eficaz de todos os aspectos da função de auditoria interna e por garantir o desempenho de qualidade dos serviços de auditoria interna de acordo com as Normas Globais de Auditoria Interna. O título específico do cargo e/ou as responsabilidades podem variar de uma organização para a outra.

competência – Conhecimento, habilidades e capacidades.

conclusão do trabalho – O julgamento profissional dos auditores internos sobre as constatações do trabalho quando vistas coletivamente. A conclusão do trabalho deveria indicar um desempenho satisfatório ou insatisfatório.

conselho – Órgão de mais alto nível encarregado da governança, como, por exemplo:

- Um conselho de administração.
- Um comitê de auditoria.
- Um conselho de governadores ou curadores.
- Um grupo de funcionários eleitos ou nomeados políticos.
- Outro órgão que tenha autoridade sobre as funções relevantes de governança.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Todos os direitos reservados.
Apenas para uso pessoal individual.

Em uma organização que tenha mais de um órgão de governança, "conselho" refere-se ao órgão ou órgãos autorizados a fornecer à função de auditoria interna a autoridade, o papel e as responsabilidades apropriados.

Se não houver qualquer uma das opções acima, a expressão "conselho" deve ser interpretada como referência ao grupo ou pessoa que atua como o órgão dirigente de mais alto nível da organização. Exemplos incluem o diretor da organização e a alta administração.

controle – Qualquer ação tomada pela gestão, pelo conselho e por outras partes para gerenciar riscos e aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos.

critérios – Em um trabalho, especificações do estado desejado da atividade sob revisão (também chamadas de "critérios de avaliação").

estatuto de auditoria interna – Um documento formal que inclui o mandato da função de auditoria interna, a posição organizacional, as relações de reporte, o escopo do trabalho, os tipos de serviços e outras especificações.

função de auditoria interna – Um indivíduo ou grupo profissional responsável por prestar serviços de avaliação e consultoria a uma organização.

gerenciamento de riscos – Um processo para identificar, avaliar, gerenciar e controlar possíveis eventos ou situações, para fornecer garantia razoável quanto ao atingimento dos objetivos da organização.

governança – A combinação de processos e estruturas implementadas pelo conselho para informar, dirigir, gerenciar e monitorar as atividades da organização para atingir seus objetivos.

impacto – O resultado ou efeito de um evento. O evento pode ter um efeito positivo ou negativo sobre a estratégia ou os objetivos de negócio da organização.

integridade – Comportamento caracterizado pela adesão a princípios morais e éticos, incluindo a demonstração de honestidade e coragem profissional para agir com base em fatos relevantes.

mandato de auditoria interna – A autoridade, papel e responsabilidades da função de auditoria interna, que podem ser concedidos pelo conselho e/ou leis e/ou regulamentos.

manual de auditoria interna – Documentação do chefe executivo de auditoria sobre as metodologias (políticas, processos e procedimentos) para orientar e dirigir os auditores internos dentro da função de auditoria interna.

metodologias – Políticas, processos e procedimentos estabelecidos pelo chefe executivo de auditoria para orientar a função de auditoria interna e aprimorar sua eficácia.

objetivos do trabalho - Declarações que articulam o propósito de um trabalho e descrevem as metas específicas a serem atingidas.

periodicamente – Em intervalos regulares, dependendo das necessidades da organização, incluindo a função de auditoria interna.

planejamento do trabalho – Processo durante o qual os auditores internos coletam informações, avaliam e priorizam os riscos relevantes à atividade sob revisão, estabelecem os objetivos e o escopo do trabalho, identificam os critérios de avaliação e criam um programa de trabalho para um trabalho.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Todos os direitos reservados.
Apenas para uso pessoal individual.

plano de auditoria interna – Um documento, desenvolvido pelo chefe executivo de auditoria, que identifica os trabalhos e outros serviços de auditoria interna previstos para serem prestados em um determinado período. O plano deve ser baseado em riscos e dinâmico, refletindo ajustes oportunos em resposta às mudanças que afetam a organização.

processos de controle – As políticas, procedimentos e atividades criados e implementados para gerenciar os riscos para que estejam dentro do nível de tolerância a risco de uma organização.

proficiência – aprimoramento dos conhecimentos ou habilidades [Dicionário Merriam-Webster https://www.merriam-webster.com/dictionary/proficiency].

programa de avaliação e melhoria da qualidade – Um programa estabelecido pelo chefe executivo de auditoria para avaliar e garantir que a função de auditoria interna esteja em conformidade com as Normas Globais de Auditoria Interna, atinja os objetivos de desempenho e busque a melhoria contínua. O programa inclui avaliações internas e externas.

resultados dos serviços de auditoria interna – Resultados, como conclusões do trabalho, temas (como práticas eficazes ou causas raízes) e conclusões no nível da unidade de negócios ou organização.

resultados do trabalho – As constatações e a conclusão de um trabalho. Os resultados do trabalho também podem incluir recomendações e/ou planos de ação.

risco – O efeito positivo ou negativo da incerteza sobre os objetivos.

serviços de avaliação – Serviços por meio dos quais os auditores internos realizam avaliações objetivas para fornecer garantia. Exemplos de serviços de avaliação incluem trabalhos de conformidade, financeiros, operacionais ou de desempenho, e de tecnologia. Os auditores internos podem fornecer garantia limitada ou razoável, dependendo da natureza, do momento e da extensão dos procedimentos executados.

serviços de consultoria – Serviços por meio dos quais os auditores internos oferecem orientação aos stakeholders de uma organização, sem prestar avaliação ou assumir responsabilidades de gestão. A natureza e o escopo dos serviços de consultoria estão sujeitos a acordo com os stakeholders relevantes. Exemplos incluem consultoria sobre a criação e implementação de novas políticas, processos, sistemas e produtos; a prestação de serviços forenses; condução de treinamento; e a facilitação de discussões sobre riscos e controles. "Serviços de consultoria" também são conhecidos como "serviços de assessoria".

stakeholder – Uma parte com interesse direto ou indireto nas atividades e nos resultados de uma organização. Stakeholders podem incluir o conselho, a gestão, os funcionários, os clientes, os fornecedores, os acionistas, os órgãos reguladores, as instituições financeiras, os auditores externos, o público e outros.

supervisor do trabalho – Um auditor interno responsável por supervisionar um trabalho de auditoria interna, o que pode incluir treinamento e assistência aos auditores internos, bem como revisão e aprovação do programa de trabalho, papéis de trabalho, comunicação final e desempenho do trabalho. O chefe executivo de auditoria pode ser o supervisor do trabalho ou pode delegar essas responsabilidades.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Todos os direitos reservados.
Apenas para uso pessoal individual.

terceirização – Contratação de um prestador de serviços de auditoria interna externo independente. A terceirização total de uma função refere-se à contratação de toda a função de auditoria interna, e a terceirização parcial (também chamada de *"cosourcing")* indica que apenas uma parte dos serviços é terceirizada.

trabalho – Uma atribuição ou projeto específico de auditoria interna, que inclui várias tarefas ou atividades criadas para atingir um conjunto específico de objetivos relacionados. Consulte também "serviços de avaliação" e "serviços de consultoria".

©2025, The Institute of Internal Auditors. Todos os direitos reservados.
Apenas para uso pessoal individual.

Anexo C. Modelos

A apostila do Microsoft Excel que acompanha este guia contém modelos para apresentar e aplicar o Framework de Competências.

Nº da Planilha	Título	Descrição do Conteúdo
A1	Framework de Competências	Uma matriz de subcategorias de Conhecimentos e Habilidades e níveis de proficiência, com descrições de características e exemplos para cada combinação.
A2	Exemplos de subcategorias de Conhecimentos e Habilidades	Exemplos de alguns dos principais processos ou subtópicos que seriam considerados como parte de cada subcategoria de Conhecimentos e Habilidades.
A3	Avaliação de Competências Individuais	Um modelo para registrar avaliações de competências individuais, para facilitar o desenvolvimento e a conformidade com as Normas.
A4	Avaliação de Competências Coletivas	Um modelo para registrar avaliações de competências coletivas, para facilitar o planejamento de recursos e a conformidade com as Normas.
B1	Perfil de Atuação 1: Auditor Interno de nível Básico	Exemplo de uma avaliação de competências típica para um auditor interno iniciante.
B2	Perfil de Atuação 2: Auditor Interno de nível de Equipe	Exemplo de uma avaliação de competências típica para um auditor interno de nível de equipe.
B3	Perfil de Atuação 3: Auditor Interno Sênior (geral)	Exemplo de uma avaliação de competências típica para um auditor interno sênior (geral).
B4	Perfil de Atuação 4: Auditor Interno Sênior (especialista)	Exemplo de uma avaliação de competências típica para um auditor interno sênior (especialista).
B5	Perfil de Atuação 5: Líder de Auditoria (supervisor de trabalhos de auditoria)	Exemplo de uma avaliação de competências típica para um líder de auditoria (supervisor de trabalhos de auditoria).
B6	Perfil de Atuação 6: Líder de Auditoria (técnico)	Exemplo de uma avaliação de competências típica para um líder de auditoria (técnico).
B7	Perfil de Atuação 7: Gestor Sênior de Auditoria	Exemplo de uma avaliação de competências típica para um gestor sênior de auditoria.
B8	Perfil de Atuação 8: Diretor de Auditoria Interna (não-CAE)	Exemplo de uma avaliação de competências típica para um diretor de auditoria interna (não-CAE).
B9	Perfil de Atuação 9: Chefe Executivo de Auditoria	Exemplo de uma avaliação de competências típica para um chefe executivo de auditoria.
B10	Perfil de Atuação 10: Membro do Comitê de Auditoria	Exemplo de uma avaliação de competências típica para um membro do comitê de auditoria.
B11	Perfil de Atuação 11: Líder da Equipe de Avaliação de Qualidade	Exemplo de uma avaliação de competências típica para um líder da equipe de avaliação de qualidade.
C1	Checklist de Conformidade	Oportunidades para usar o Modelo de Competências e os modelos que o acompanham para apoiar a demonstração de conformidade com os requisitos das Normas.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Todos os direitos reservados.
Apenas para uso pessoal individual.

Sobre o *The Institute of Internal Auditors*

The Institute of Internal Auditors (The IIA) é uma associação profissional internacional que atende a mais de 260.000 membros globais e concedeu mais de 200.000 certificações *Certified Internal Auditor* (CIA) no mundo todo. Criado em 1941, o The IIA é reconhecido no mundo todo como o líder da profissão de auditoria interna em normas, certificações, educação, pesquisa e orientação técnica. Para mais informações, visite www.theiia.org.

Isenção de Responsabilidade

The IIA publica este documento para fins informativos e educacionais. Este material não tem o objetivo de fornecer respostas definitivas a circunstâncias individuais específicas e, assim, deve ser usado apenas como guia. The IIA recomenda que você sempre busque assessoria especializada independente, relacionada diretamente a qualquer situação específica. The IIA não aceita qualquer responsabilidade pela confiança depositada unicamente neste material.

Copyright

©2025 The Institute of Internal Auditors, Inc. Todos os direitos reservados. Para permissão para reprodução, favor contatar copyright@theiia.org.

Junho de 2025 (Este documento substitui o Framework de Competências atualizado em 2022.)

The Institute of Internal Auditors

Global Headquarters
The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101