

# TONE **TOP**<sup>®</sup>

at the



Trazendo à alta administração, conselhos de administração e comitês de auditoria informações concisas sobre tópicos relacionados a governança.

Edição 128 | Outubro de 2025



## A Visão do Conselho sobre o Desempenho do CAE

Dado o fluxo constante de riscos emergentes e um ambiente de negócios em rápida mudança, os conselhos dependem da auditoria interna para prestar serviços independentes e objetivos de avaliação e consultoria. Como líderes da auditoria interna, os CAEs são responsáveis por gerenciar e manter essa área crítica e garantir que os conselhos recebam insights valiosos que possam usar em seu papel de governança.

A supervisão do conselho é essencial para garantir a eficácia geral da função de auditoria interna, incluindo a qualidade do desempenho do CAE. Que medidas os conselhos podem tomar para determinar se o seu CAE

está cumprindo as exigências do cargo? Este Tone at the Top analisa as questões relacionadas à avaliação do desempenho do CAE e os recursos disponíveis para os conselhos.

### Cumprindo com o Papel de CAE

As funções do CAE abrangem uma ampla gama de áreas, incluindo planejamento estratégico de auditoria interna, obtenção e melhor uso dos recursos, construção de relacionamentos dentro e fora da função, comunicação com os stakeholders da auditoria interna e garantia do desempenho ideal da função.

## Independência é “a liberdade de condições que possam prejudicar a capacidade da função de auditoria interna de executar as responsabilidades de auditoria interna de forma imparcial”.

### – Normas Globais de Auditoria Interna

As [Normas Globais de Auditoria Interna](#) do The Institute of Internal Auditors oferecem detalhes específicos sobre como se espera que os CAEs cumpram essa função (veja a Norma 7.2 - Qualificações do Chefe Executivo de Auditoria). As Normas foram concebidas para melhorar as funções de auditoria interna em todas as indústrias, fornecendo um framework coeso para a compreensão e execução dos princípios e requisitos de auditoria interna.

As Normas fornecem um framework para um programa de avaliação e melhoria da qualidade (QAIP) que garante que a função de auditoria interna cumpra as Normas, atinja os objetivos de desempenho e promova a melhoria contínua. Elas também exigem que o conselho receba avaliação sobre a qualidade do desempenho do CAE e da função de auditoria interna.

As Normas discutem as expectativas para os CAEs, delineando o papel de liderança do CAE na gestão de todos os elementos da função de auditoria interna e assegurando serviços de auditoria de qualidade em conformidade com as Normas. “Compreender as novas Normas e suas implicações ajudará os comitês de auditoria a garantir que sua empresa alavanque a função de auditoria interna com eficácia, obtendo maior valor de suas atividades de auditoria interna”, de acordo com o relatório [Audit Committee Practices Report de 2025](#), uma colaboração entre o Center for Audit Quality e o Center for Board Effectiveness da Deloitte.

Além de abordar o propósito da auditoria interna, as Normas estabelecem princípios, requisitos, considerações e exemplos para a auditoria interna em áreas que incluem:

- Ética e Profissionalismo.
- Governando a Função de Auditoria Interna.
- Gerenciando a Função de Auditoria Interna.
- Executando Serviços de Auditoria Interna.

Para cada princípio discutido, as Normas incluem exemplos de evidências de conformidade – indicações de que os requisitos foram atendidos – que os conselhos podem adaptar ao determinar como avaliar o desempenho do CAE.

Por exemplo, o Domínio IV das Normas aborda a gestão da função de auditoria interna, incluindo o Princípio 9 - Planeje Estrategicamente. Para estabelecer que o CAE

está tomando medidas para compreender os processos de governança, gerenciamento de riscos e controle da organização sob este Princípio, os exemplos de evidências de conformidade da Norma incluem:

- Documentação da revisão e consideração do CAE sobre os frameworks e processos relacionados à governança, gerenciamento de riscos e controle usados pela organização, tais como estatutos do conselho e comitês que abordam as expectativas de governança, leis, regulamentações e outros requisitos.
- Revisões das pautas do conselho ou atas de reuniões sobre questões estratégicas ou anotações das discussões do CAE sobre esses tópicos com aqueles que têm funções na governança e gerenciamento de riscos.
- Uma revisão da declaração de apetite a risco da organização ou comunicação documentada com o conselho e a alta administração sobre o apetite a risco e a tolerância a risco.
- Documentação da orientação ou treinamento para a equipe de auditoria interna sobre processos de governança, apetite a risco e controle.
- Revisão de estratégias e planos de negócios.
- Revisão das comunicações dos órgãos regulatórios.
- Um entendimento estabelecido da matriz de risco e controle da organização.

**De acordo com os diretores de empresas, as três principais prioridades para os comitês de auditoria em 2025 são:**

1. Cibersegurança
2. Gerenciamento de Riscos Corporativos
3. Talento em Finanças e Auditoria Interna

[Fonte: Relatório Audit Committee Practices de 2025](#)

## Sobre o The IIA

O Institute of Internal Auditors (IIA) é uma associação profissional internacional sem fins lucrativos, que atende a mais de 265.000 membros e concedeu mais de 200.000 certificações Certified Internal Auditor (CIA) no mundo todo. Criado em 1941, o The IIA é reconhecido em todo o mundo como o líder da profissão de auditoria interna em normas, certificações, educação, pesquisa e orientação técnica. Para mais informações, visite [theiia.org](http://theiia.org).

## The IIA

1035 Greenwood Blvd.  
Suíte 401  
Lake Mary, FL 32746 EUA

## Assinaturas Gratuitas

Visite [theiia.org/Tone](http://theiia.org/Tone) para se cadastrar para uma assinatura gratuita.

## Feedback do Leitor

Envie perguntas/comentários para [Tone@theiia.org](mailto:Tone@theiia.org).

## Norma 12.1 - Avaliação Interna de Qualidade

O chefe executivo de auditoria deve estabelecer uma metodologia para avaliações internas, conforme descrito na Norma 8.3 - Qualidade, que inclua:

- Monitoramento contínuo da conformidade da função de auditoria interna com as Normas e do progresso em direção aos objetivos de desempenho.
- Autoavaliações periódicas, ou avaliações feitas por outras pessoas da organização com conhecimento suficiente das práticas de auditoria interna, para avaliar a conformidade com as Normas.
- Comunicação com o conselho e a alta administração sobre os resultados das avaliações internas.

Os conselhos também deveriam estar cientes da responsabilidade do CAE de manter e aprimorar as competências dentro da função de auditoria interna. A orientação sobre a governança da função de auditoria interna, Domínio II - Ética e Profissionalismo, exige que o CAE informe ao conselho sobre as qualificações e competências necessárias para gerenciar a função e atender às expectativas do conselho, além de identificar áreas que precisam de melhorias.

A Norma 3.1 - Competência exige que o CAE:

- Considere as capacidades dos auditores internos nas tarefas de trabalho e no recrutamento, bem como ao abordar as necessidades de treinamento e competência.
- Participe de avaliações de desempenho.
- Cultive a curiosidade intelectual, invista em treinamento e tome outras medidas para melhorar o desempenho da auditoria interna.
- Esteja ciente das oportunidades de usar outros prestadores de avaliação e consultoria para aprimorar as capacidades da função de auditoria interna.

## Um Framework de Competências

Ao avaliar a qualidade do desempenho do CAE, os conselhos também podem recorrer ao [Internal Auditing Competency Framework](#) do IIA como orientação. O framework contém exemplos de níveis progressivos de proficiência em subcategorias específicas de conhecimentos e habilidades.

De acordo com o framework, no Perfil de Cargo 9 - CAE, espera-se que os CAEs demonstrem pelo menos proficiência avançada em todas as competências profissionais e de auditoria interna estabelecidas, com proficiência especializada esperada na maioria delas. Também deveriam ter, de modo geral, proficiência especializada em algumas competências de governança e gerenciamento de riscos.

Como parte de sua avaliação, os diretores podem considerar o desempenho do CAE em:

- Gerenciar a governança e a estratégia da função de auditoria interna.
- Liderar e supervisionar os auditores internos.
- Envolver-se em comunicações e negociações eficazes em toda a organização.

- Fornecer ao conselho e à alta administração conselhos sobre como melhorar o processo de gerenciamento de riscos da organização.
- Aplicar análises avançadas e monitoramento contínuo de riscos.
- Oferecer liderança inovadora sobre riscos emergentes, considerações regulatórias e práticas atuais no gerenciamento de riscos corporativos.
- Abordar questões de melhoria da qualidade. Tanto o framework quanto as Normas abordam a necessidade de um QAIP eficaz, que garanta que a função de auditoria interna cumpra as Normas, alcance os objetivos de desempenho e promova a melhoria contínua. Os conselhos são orientados a obter avaliação sobre a qualidade do desempenho do CAE e da função de auditoria interna por meio do QAIP.

## O Valor de Talentos de Alta Qualidade

As percepções do CAE podem fornecer uma perspectiva única em todas as áreas da organização e podem ser especialmente valiosas conforme as organizações correm para aproveitar as vantagens das novas tecnologias. “Os conselhos e a auditoria interna desempenham um papel fundamental na orientação das empresas neste cenário de risco de IA em evolução”, observa o documento [“AI Crisis Preparedness: Key Roles for Boards and Internal Audit” da NACD](#).

As contribuições gerais da auditoria interna parecem ser bem compreendidas. Oitenta e nove por cento dos diretores afirmam que a auditoria interna tem um alto nível de compreensão das operações de negócios e 82% veem uma oportunidade de extrair mais valor da auditoria interna, de acordo com o relatório [Audit Committee Practices Report de 2025](#).

Os comitês de auditoria deveriam continuar a cultivar relações sólidas com os líderes de auditoria interna, além de se concentrarem no planejamento da sucessão dos principais membros da equipe de auditoria interna, de acordo com o relatório. Também é importante considerar

a adequação da alocação de recursos para financiar as funções de auditoria interna, de modo que possam ser feitos investimentos em melhorias de longo prazo nos sistemas e processos para apoiar a empresa.

## Habilidades e Competências Necessárias

Uma função de auditoria interna eficaz pode criar, proteger e manter o valor organizacional, oferecendo informações e conselhos críticos. O papel do conselho em assegurar que a auditoria interna possa cumprir essa função inclui a compreensão das habilidades e competências necessárias em um CAE. Os recursos discutidos aqui podem ajudar os conselhos a avaliar o CAE e tomar medidas para aumentar as contribuições que esses executivos e suas equipes podem dar à organização.

De acordo com os CAEs que participaram da pesquisa [North American Pulse of Internal Audit de 2025](#) do The IIA:

- Mais de 80% reportam diretamente ao conselho, geralmente por meio do comitê de auditoria do conselho.
- Oitenta e sete por cento participaram de todas as reuniões do comitê de auditoria no ano passado.
- Oitenta e nove por cento eram responsáveis por uma ou mais áreas fora da auditoria interna. Algumas das áreas de responsabilidade mais comuns incluem investigação de fraudes, o programa Sarbanes-Oxley e programas do ERM.
- Mais de 90% afirmaram que a adoção da análise de dados era essencial para o futuro da profissão.

## PERGUNTAS PARA OS MEMBROS DO CONSELHO

- O conselho tem uma relação de reporte direto com o CAE?
- Que diretrizes ou métricas a organização e o conselho utilizam para avaliar o desempenho do CAE?
- Se o conselho tem acesso a estas métricas, elas fornecem aos diretores informações suficientes para avaliar o desempenho do CAE?
- Se não, que informações e insights adicionais são necessários?