



Comunidade de Prática de  
AUDITORIA INTERNA

# Modelo de Manual de Boas Práticas de Desenvolvimento Profissional Contínuo

Europa e Ásia Central

# Modelo de Manual de Boas Práticas de Desenvolvimento Profissional Contínuo (DPC)

Comunidade de Prática de Auditoria Interna (IA CoP)

Fevereiro de 2013

## ÍNDICE

PREFÁCIO .....	4
AGRADECIMENTOS .....	5
ACRÔNIMOS .....	6
INTRODUÇÃO .....	7
<b>1 . GERAL .....</b>	<b>8</b>
1 . 1 . Status e Escopo .....	8
1 . 2 . Início e Ajustes de Transição .....	8
1 . 3 . Abordagens de DPC .....	8
1 . 4 . Registros e Monitoramento de DPC .....	9
<b>2 . ORGANIZADORES E FORNECEDORES DE DPC .....</b>	<b>10</b>
2 . 1 . Organizadores de DPC .....	10
2 . 2 . Fornecedores de DPC .....	11
2 . 3 . Revisão da Qualidade dos Organizadores e Fornecedores de DPC .....	12
<b>3 . TEMAS DE DPC E ATIVIDADES DE APRENDIZAGEM .....</b>	<b>13</b>
3 . 1 . Exemplos de Temas de DPC .....	13
3 . 2 . Exemplos de Atividades de Aprendizagem de DPC .....	14
<b>4 . DPC NO LOCAL DE TRABALHO .....</b>	<b>16</b>

## PREFÁCIO

Este modelo é o produto de um processo de troca de ideias e informações entre os membros da Comunidade de Prática de Auditoria Interna (IA CoP) e da rede PEMPAL (Aprendizagem Assistida por Colegas sobre a Gestão de Despesas Públicas).

A rede PEM-PAL, lançada em 2006 com a ajuda do Banco Mundial, é um órgão regional que visa apoiar reformas na despesa pública e na gestão financeira em países da Ásia Central e da Europa Central, promovendo a capacitação e o intercâmbio de conhecimentos e experiências. A IA CoP, uma das três comunidades de prática em torno da qual a rede está organizada, tem representantes de 22 países da região Europa e Ásia Central.

Um dos objetivos da IA CoP é “contribuir para a melhoria dos sistemas de Gestão Financeira Pública (GFP), apoiando os membros a estabelecerem um Serviço de Auditoria Interna moderno e eficaz em seus Governos, que atenda aos padrões internacionais e da União Europeia (UE) e facilite a boa governança em seu setor público...”.<sup>1</sup> Ajudar os países membros a fornecer orientação sobre práticas de treinamento e certificação, incluindo o desenvolvimento profissional contínuo, é um passo para alcançar esse objetivo.

Este Modelo de Manual de Boas Práticas de Desenvolvimento Profissional Contínuo é o resultado final de um processo colaborativo, que incluiu a participação de países-membros e parceiros de desenvolvimento. A rede PEM-PAL e a IA CoP esperam que os usuários deste modelo e de outros modelos da série encontrem informações úteis nos mesmos, para o avanço das reformas da auditoria interna do setor público.

<sup>1</sup> Fonte: Classificação Equilibrada da IACOP

## AGRADECIMENTOS

Esse modelo foi o esforço combinado de várias pessoas e membros do Grupo de Trabalho de Treinamento e Certificação da IA CoP, que compartilharam seu tempo e conhecimento para torná-lo realidade.

Especificamente, a IA CoP gostaria de agradecer os seguintes principais colaboradores:

Arman Vatyan, Banco Mundial, Líder da IA CoP

Cristina Scutelnic, Líder do *Grupo de Trabalho sobre Treinamento e Certificação*

Diana Grosu-Axenti, Presidente da IA CoP

Marija Matek, Co-Líder do *Grupo de Trabalho sobre Treinamento e Certificação*

## ACRÔNIMOS

<b>UCH</b>	Unidade Central de Harmonização
<b>DPC</b>	Desenvolvimento Profissional Contínuo
<b>UE</b>	União Europeia
<b>CAI</b>	Chefe de Auditoria Interna
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>AI</b>	Auditor Interno
<b>IA CoP</b>	Comunidade de Prática de Auditoria Interna
<b>IIA</b>	Instituto dos Auditores Internos
<b>INTOSAI</b>	Organização Internacional das Instituições Superiores de Auditoria
<b>TI</b>	Tecnologia da Informação
<b>PEM-PAL</b>	Aprendizagem Assistida por Colegas sobre a Gestão de Despesas Públicas
<b>GFP</b>	Gestão Financeira Pública

## INTRODUÇÃO

De acordo com o Instituto dos Auditores Internos (IIA), “Desenvolvimento Profissional Contínuo (DPC) é um processo estruturado e contínuo, projetado para manter e aprimorar a competência profissional. Surge das variadas demandas de um perfil profissional, do desejo de melhorar a qualidade do serviço prestado e da ambição pessoal do indivíduo.” Portanto, essencialmente, o DPC é um meio pelo qual os auditores internos (AIs) podem melhorar continuamente, a fim de prestar um melhor serviço aos seus clientes e empregadores, ao mesmo tempo em que constroem confiança na qualidade e na integridade de seu trabalho. O DPC deve ser relevante, mensurável e, na maioria dos casos, verificável.

A IA CoP, em sua principal publicação *Modelo de Manual de Auditoria Interna de Boas Práticas*, enfatiza a importância do DPC para os auditores internos, a fim de aprimorar seus conhecimentos, habilidades e outras competências.<sup>2</sup>

Portanto, este modelo de manual de DPC pode ser usado para auxiliar os profissionais de auditoria interna do setor público na preparação de um manual de DPC ou no estabelecimento dos respectivos requisitos para uso em sua organização. A estrutura e o conteúdo finais do manual dependerão do nível de desenvolvimento da unidade de auditoria interna ou da organização e do formulador de políticas de DPC.

<sup>2</sup> IA CoP da PEM-PAL, “Seção 2.5.1.4 Treinamento e Desenvolvimento Profissional Contínuo” in *Modelo de Manual de Auditoria Interna de Boas Práticas*, 22.

## 1 . GERAL

Ao estabelecer diretrizes de boas práticas sobre o DPC, é importante descrever vários elementos, incluindo status, escopo, assuntos relacionados aos organizadores e fornecedores de DPC, de modo a fornecer um mecanismo de conformidade adequado.

### 1 . 1 . Status e Escopo

Para estabelecer a autoridade do formulador de políticas de DPC, os requisitos e regulamentos de DPC devem ser regulados por lei ou estatuto. A lei ou estatuto que estabelece a autoridade do formulador de políticas deve especificar de quem será exigida a realização do DPC. Além disso, a questão das dispensas dos requisitos de DPC para os membros aposentados e os que estão em pausa na carreira deve ser abordada e claramente delimitada.

### 1 . 2 . Início e Ajustes de Transição

Deve ser feita referência à data de vigência dos regulamentos de DPC na lei/estatuto, e o ano de DPC (tanto no início quanto no final do período) deve ser declarado. Além disso, devem ser previstas disposições transitórias para fornecer orientação durante a fase inicial do novo requisito.

### 1 . 3 . Abordagens de DPC

O formulador de políticas de DPC deve declarar a abordagem, baseada em insumos, baseada em resultados ou combinação, que deve ser seguida.

- Abordagens baseadas em insumos - estabelecem uma quantidade definida de atividades de aprendizagem consideradas apropriadas para desenvolver e manter a competência.
- Abordagens baseadas em resultados - exigem que os auditores internos demonstrem, por meio de resultados, que eles desenvolvem e mantêm a competência profissional.
- Abordagens de combinação - combina eficaz e eficientemente elementos das abordagens baseadas em insumos e resultados, definindo a quantidade de atividade de aprendizagem necessária e medindo os resultados alcançados.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Normas Internacionais de Educação (IES) da Federação Internacional de Contadores (IAC) 7: Desenvolvimento Profissional Contínuo: Um Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida e Desenvolvimento Contínuo de Competência Profissional.

### 1 . 4 . Registros e Monitoramento de DPC

É essencial que os auditores internos individuais mantenham registros de suas atividades de DPC e que a conformidade seja monitorada efetivamente por um órgão relevante. Como o monitoramento é uma função administrativa, o formulador de políticas de DPC, como a Unidade Central de Harmonização (UCH), deve ser responsável por sua supervisão.

Recomenda-se que:

- Um registro sobre a conformidade do DPC para cada auditor interno é mantido com o formulador de políticas DPC.
- O Chefe de Auditoria Interna (CAI) deve relatar o cumprimento da política de DPC por sua equipe ao formulador de políticas de DPC. Caso contrário, um sistema eletrônico de arquivamento poderá ser implementado para que cada auditor interno possa registrar diretamente a declaração de conformidade junto ao formulador de políticas de DPC.
- Os auditores internos que não estiverem atualmente envolvidos na prática, aqueles que estiverem “inativos”, devem enviar suas declarações anuais de DPC ao formulador de políticas de DPC.
- O formulador de políticas de DPC define por quanto tempo as evidências da atividade do DPC devem ser mantidas pelos auditores internos.

Procedimentos e penalidades por não conformidade com a política DPC devem ser declarados e comunicados aos auditores internos.

Todos os assuntos relacionados aos Registros e Monitoramento de DPC devem ser claramente descritos no manual de DPC.



## 2 . ORGANIZADORES E FORNECEDORES DE DPC

### 2 . 1 . Organizadores de DPC

O formulador de políticas de DPC (UCH, organização ou comitê equivalente estabelecido para esse fim específico) deve ser o organizador de DPC para auditores internos.

O formulador de políticas de DPC pode:

1. Estipular se a abordagem de insumo, de resultado ou de combinação de ambas as abordagens de DPC será aceitável para fins de preenchimento dos requisitos.
2. Aprovar os temas aceitáveis elegíveis para reconhecimento de DPC.
3. Aprovar tipos de atividades de aprendizagem, estruturadas ou não-estruturadas, que se qualificariam como DPC. As atividades estruturadas usam material ou atividades projetadas para alcançar um resultado específico, como a participação em cursos, conferências, oficinas ou treinamento interno. Alternativamente, atividades não-estruturadas incluem autoestudo e leitura de periódicos relevantes.
4. Estabelecer um número mínimo de horas/unidades para atividades de DPC que devem ser realizadas durante um ano de DPC e durante um período de dois anos. Além disso, o número mínimo de horas/unidades para cobrir atividades estruturadas ou não-estruturadas deve ser descrito. Embora o IIA não especifique o número de horas de DPC necessárias, as melhores práticas indicam que os auditores internos devem concluir um mínimo de 80 horas de DPC em dois anos, estruturadas e não-estruturadas. Além disso, pelo menos 60 dessas horas ao longo de dois anos devem ser verificáveis.
5. Desenvolver critérios de elegibilidade para fornecedores de DPC (organizações e indivíduos), bem como eventos, como conferências ou workshops da PEMPAL.
6. Analisar e aprovar/registrar provedores de treinamento locais qualificados e treinadores individuais.

7. Desenvolver módulos de treinamento.
8. Estabelecer procedimentos adequados de controle de qualidade sobre o desenvolvimento de materiais de DPC.
9. Fornecer recursos de DPC em um local centralizado, se os recursos permitirem. Isso poderia incluir o estabelecimento de uma biblioteca (incluindo biblioteca eletrônica) de materiais de referência.

O manual de DPC deve descrever detalhadamente as informações especificadas pelo formulador de políticas de DPC sobre todos os requisitos necessários, incluindo:

- Temas aceitáveis
- Atividades de aprendizagem aceitáveis
- Número mínimo de horas de DPC necessárias em um período específico e quanto tempo pode ser gasto em atividades estruturadas e não-estruturadas
- Provedores e eventos de DPC aceitáveis.

### 2 . 2 . Fornecedores de DPC

Os fornecedores de DPC podem ser qualquer organização do setor público ou privado ou um órgão profissional. Os fornecedores individuais de DPC podem ser contratados pela equipe do formulador de políticas de DPC, auditores internos, acadêmicos ou especialistas experientes de um campo de trabalho especializado, por exemplo, compras públicas, estatísticas ou orçamento. Todos os fornecedores devem ser registrados, receber orientações sobre áreas específicas de interesses ou programas a serem seguidos e revisados periodicamente pelo formulador de políticas de DPC.

A importância de revisar e estabelecer diretrizes para os fornecedores de DPC não pode ser subestimada. Isso ajudará a garantir a qualidade do conhecimento técnico e das habilidades profissionais fornecidas no processo de DPC e a manter a confiança nos acordos de DPC.

O manual de DPC deve incluir menção de como as listas atualizadas de fornecedores serão comunicadas aos auditores internos.

### 2.3. Revisão da Qualidade dos Organizadores e Fornecedores de DPC

O formulador de políticas de DPC deve realizar avaliações regulares da qualidade dos provedores de treinamento locais (não necessariamente os eventos). Isso incluiria a revisão e aprovação de materiais de treinamento, se não desenvolvidos pelo formulador de políticas de DPC.

Os procedimentos de garantia de qualidade relacionados ao treinamento podem incluir:

- Estabelecer critérios de elegibilidade e outros requisitos para treinadores.
- Fornecer treinamento para instrutores, fornecer material de apresentação de boas práticas e legislação atualizada e mudanças técnicas no conhecimento profissional.
- Estabelecer requisitos relacionados ao conteúdo e estrutura do material a ser usado no treinamento de DPC, bem como diretrizes para o desenvolvimento e atualização contínuos do material usado.
- Definição das áreas/temas considerados prioritários para os instrutores usarem em programas de treinamento - isso é importante nos casos em que o formulador de políticas de DPC precisar providenciar a cobertura de áreas específicas no treinamento dos auditores internos, por exemplo, treinamento em nova legislação ou abordagens de gestão de riscos.
- Coletar e avaliar o feedback dos participantes do treinamento e acompanhar as áreas de pontos fortes e fracos ou preocupações destacadas.
- Introduzir sistema de exame eletrônico, sempre que possível, para garantir a integridade do processo de exame.
- Para uma abordagem baseada em resultados, estabelecer um sistema para avaliar os resultados de DPC relacionados ao melhor conhecimento, habilidades e competências dos participantes.

## 3. TEMAS DE DPC E ATIVIDADES DE APRENDIZAGEM

O conhecimento, habilidades e competências que precisam ser alcançados pelos auditores internos determinarão em grande parte os assuntos abordados para atender aos requisitos de DPC. Cada auditor deve ter um plano de treinamento anual aprovado pelo CAI.

Para apoiar totalmente o desenvolvimento profissional dos auditores internos, os assuntos oferecidos pelos fornecedores de DPC devem ser atualizados regularmente. Na determinação do programa DPC anual, vários fatores devem ser considerados e abordados. Devem incluir, entre outros:

- Como parte do processo de Revisão da Qualidade dos Fornecedores de DPC, o feedback dos participantes deve oferecer contribuições para determinar o programa anual de DPC.
- Oportunidades gratuitas de DPC (para conformidade mínima) devem ser disponibilizadas aos auditores internos que atuam no setor público.
- A capacidade do formulador de políticas de DPC deve ser considerada quando o programa anual de DPC for determinado para que metas realistas possam ser estabelecidas.

### 3.1. Exemplos de Temas de DPC

- **Temas Gerais**
  - Controle Interno
  - Governança e Gestão
  - Compras Públicas
  - Orçamento
  - Contabilidade
  - Legislação
  - Sistemas de Ciência da Computação e Tecnologia da Informação (TI) (incluindo aqueles implementados no setor público)
  - Administração Governamental (por exemplo, Recursos Humanos (RH), Governança)



- **Assuntos Temáticos**

- Avaliação de Riscos
- Auditorias
- Ferramentas e Técnicas de Auditoria
- Amostragem
- Relatórios
- Áreas Especializadas (por exemplo, meio ambiente, engenharia)

- **Outras áreas (incluindo habilidades sociais)**

- Comunicação
- Gerenciamento
- Recursos Humanos
- Redação Comercial
- Habilidades de Negociação e Entrevistas
- Motivação
- Empatia
- Autoconsciência
- Habilidades Sociais
- Resolução de Conflitos

Atividades diferentes das listadas acima podem ser consideradas aceitáveis se o auditor interno puder demonstrar ao formulador de políticas de DPC que contribui para a competência profissional.

### 3.2. Exemplos de Atividades de Aprendizagem de DPC

- Participação em cursos, conferências e seminários
- Treinamento no trabalho (aprender fazendo)
- Desenvolver ou ministrar um curso ou sessão de DPC em uma área relacionada às responsabilidades profissionais
- Participação como palestrante em conferências, sessões de informação ou grupos de discussão
- Escrever artigos, teses ou livros de natureza técnica, profissional ou acadêmica

- Reexame profissional ou teste formal (para abordagem baseada em resultados)
- Receber apoio de um mentor ou treinador para o desenvolvimento profissional
- Fornecer suporte ao desenvolvimento profissional como mentor ou treinador
- Participação e trabalho em comitês técnicos
- Estudo formal relacionado a responsabilidades profissionais (pós-graduação)
- Pesquisa, incluindo a leitura de publicações ou periódicos profissionais, para aplicação no papel profissional do auditor interno
- Aprendizagem autônoma

## 4 . DPC NO LOCAL DE TRABALHO

Os empregadores podem apoiar o cumprimento dos requisitos de DPC pela equipe de várias maneiras, desde o fornecimento de treinamento interno aprovado e/ou afastamento do trabalho para buscar o desenvolvimento profissional, até a oferta de vários incentivos. Avaliações anuais do programa de trabalho e desempenho dos funcionários podem destacar áreas de conhecimento, habilidades ou competências que precisam ser aprimoradas. Essas informações podem ser usadas para criar uma lista de objetivos de aprendizado de DPC para o funcionário.

Além disso, a equipe poderia ser motivada a buscar o desenvolvimento profissional, incluindo uma discussão sobre conformidade com os requisitos de DPC nas avaliações anuais de desempenho da equipe, com a possibilidade de obter incentivos monetários ou outros relacionados ao trabalho.

