

CARREIRAS VITORIOSAS

Em todas as áreas de trabalho encontramos executivos que se destacam por seus feitos, posturas e registros impecáveis de vida profissional. Essas pessoas se tornam modelos para muitas outras e influenciam condutas e direcionamentos de carreiras.

A partir desta edição, apresentaremos trajetórias de sucesso que geraram extraordinários currículos. A nova coluna Perfil Auditor nasce para homenagear grandes nomes da Auditoria e contar histórias inspiradoras aos nossos leitores.

Í N D I C E

14



PERFIL AUDITOR | ORIGENS E JORNADAS

Na estreia desta nova coluna, conheceremos detalhes da vida profissional do auditor interno Paulo Gomes. Ele, que também é diretor-geral do IIA Brasil, compartilha com nossos leitores os desafios e vitórias que passaram seus 45 anos de dedicação à Auditoria.

04 EDITORIAL | PASSO ÁGIL

Em um texto rico de informações, Juliano Berton, diretor-secretário do IIA Brasil, fala sobre processos, condutas e normas que envolvem a implantação da Metodologia Ágil. Confira as minúcias desse tema muito atual no mercado.

09 ENTREVISTA | FOCOS RENOVADOS

A série de reportagens sobre o novo perfil do auditor interno continua e recebe seu segundo convidado. Nesta edição, Claudinei Elias, CEO e fundador da Bravo GRC, traz suas contribuições sobre o tema pelo prisma da Tecnologia e da ESG.

12 VOZ DO CONSELHO | ESG?

O vice-presidente do Conselho de Administração do IIA Brasil, Fábio Pimpão, elaborou um artigo onde divide suas experiências com a avaliação e implementação de boas práticas de ESG. Vale a pena se interar sobre o assunto.

EXPEDIENTE

Ano 3 | Edição 30 | Julho e Agosto 2021

A AIM (Auditor Interno Magazine) é uma publicação do Instituto dos Auditores Internos do Brasil.
Rua Barão do Triunfo, 73 – cj. 53 (5º andar).
Brooklin Paulista. São Paulo (SP).
Contato: +55 (11) 5503.4040 | www.iiabrasil.org.br

 **Instituto dos Auditores
Internos do Brasil**

· **Produção Editorial e Revisão:** Agência Stóia e IIA Brasil
· **Projeto Gráfico | Diagramação:** Elisangela Hiratsuka | Tiago Cruz
· **Jornalista Responsável / Editor:** Tiago Cruz | DRT: 6.300 (PR)
· **Colaboração:** Ana Shimizu e Tayane Rodrigues
· **Foto da capa:** Shutterstock
· **Redação:** marketing@iiabrasil.org.br
· **Conselho Editorial | Diretoria Executiva:** Paulo Roberto Gomes, Juliano Berton da Silva, Ricardo Henrique Baras, Debora Lage Martins Lelis (CIA, CCSA, CRMA) e Marcos de Mendonça Peccin.

· **Conselho de Administração:** Isabel Cristina Bittencourt Santiago (CIA, CRMA), Fábio de Figueiredo Pimpão (CIA, CCSA, CRMA), Tânia Mara Cordeiro (CCSA), Márcia da Rosa Pereira (CIA, CCSA), Hélio Takashi Ito (CCSA, CRMA), Walkyria Aparecida Augusto (CIA, CCSA, CRMA), Tikara Yoneya (CIA, CRMA) e Carlos Renato Fontes Trisciuzzi (CIA, QIAL, CRMA, CCSA).

AUDITORIA ÁGIL E SUA METODOLOGIA

Por **Juliano Berton**
Diretor-secretário do IIA Brasil



Foto: Arquivo Pessoal

Complexo, dinâmico e interativo

Essas são algumas das palavras-chave que descrevem um ambiente em constante mudança. Isso requer que as organizações adotem uma forma inovadora de trabalhar e pensar para permanecerem bem-sucedidas.

Além disso, a atual crise gerada pela pandemia da Covid-19, que afeta significativamente a vida e os sistemas de Saúde, causou uma ruptura em operações de negócios e cadeias de abastecimento, desacelerou os mercados e agora gera um impacto na economia global, testando quase todos os aspectos do negócio. Muitas perguntas permanecem sem respostas em termos de suas consequências de curto e longo prazo para as organizações, independentemente dos territórios e setores em que operam. É fundamental que a Auditoria Interna avalie a situação atual e o impacto do Coronavírus em seus negócios e equipes, de forma holística e colaborativa.

Como a entrega do serviço de auditoria da sua equipe terá que mudar para se adaptar? Uma metodologia de auditoria mais “ágil” poderia ser parte da resposta?

A hora de mudar é agora

As equipes de Auditoria Interna são continuamente desafiadas a fornecerem mais valor às partes interessadas, ao mesmo tempo em que aumentam a influência e o impacto organizacional. A necessidade de mudar é clara. E a hora para isso é agora.

As partes interessadas estão exigindo garantias mais eficientes, melhores conselhos sobre processos e controles e maior antecipação de riscos. Nos relatórios, elas desejam percepções mais profundas e pontos de vistas mais sólidos. Embora os desafios específicos variem entre setores e organizações, frequentemente os auditores internos precisam:

- Fornecer *insights* mais profundos sobre problemas e riscos de negócios estratégicos;
- Responder rapidamente às mudanças de prioridades e questões emergentes;
- Ser mais prospectivos na antecipação de riscos;
- Mover para um planejamento de auditoria mais baseado em risco e trabalho de campo;
- Simplificar os papéis de trabalho;
- Entregar relatórios relevantes, oportunos, legíveis e visuais;
- Acessar conjuntos de habilidades aplicáveis para o projeto em questão;
- Aprofundar conjuntos de habilidades especializadas, especialmente em cibernética e analítica.

Os esforços para enfrentar esses desafios não devem ser concentrados em iniciativas esporádicas e soluções fragmentadas. Os departamentos de Auditoria Interna precisam adotar uma metodologia de trabalho que seja ágil e aplicável ao cenário atual.

Integrando mentalidade e processo

As lutas ocorrem quando qualquer grupo tenta buscar novos resultados sem mudar a mentalidade da equipe, das partes interessadas e

o seu processo para produzir resultados. Os métodos *Agile* de Auditoria Interna trabalham para mudar a mentalidade e processos dos auditores internos, buscando:

- *Resultados mais claros*: em vez de, por exemplo, revisões ou auditorias abertas em busca de descobertas, os métodos de Auditoria Interna *Agile* visam confirmar, refutar hipótese ou apoiar um ponto de vista (mudança de mentalidade). Dessa forma, a auditoria, ou projeto, foca em um resultado que orienta o trabalho de campo e a elaboração de relatórios (mudança de processo);
- *Maior engajamento*: enquanto mantêm a objetividade, os auditores internos – em colaboração com as partes interessadas – priorizam áreas, problemas e riscos (mudança de mentalidade). Isso os ajuda a identificar os recursos necessários e a focar seu trabalho em fatores que determinam o desempenho e o valor do negócio (mudança de processo);
- *Documentação aprimorada*: no lugar de sentir a necessidade de explicar cada etapa realizada e justificá-la por meio de documentação exaustiva (mudança de mentalidade), estruturas de Auditoria Interna ágeis podem fornecer relatórios mais breves e oportunos com menos palavras e mais recursos visuais (mudança de processo).

Ao alinhar mentalidade e processo, as estruturas de Auditoria Interna do *Agile* direcionam tempo e esforço para os problemas, desafios e riscos que mais afetam a capacidade da organização de implementar estratégia e atingir metas. Ao mesmo tempo, visam conduzir atividades de garantia de rotina sem recursos, esforços ou relatórios desnecessários.

Para obter melhores resultados com mais rapidez

Estruturas *Agile* de Auditoria Interna geram melhores resultados por meio de quatro mudanças transformadoras:

- *Planejamento aprimorado de auditoria interna*: em vez de planos de trabalhos rígidos, o planejamento de auditoria interna ágil precisa ser flexível e estabelecer avaliações objetivas e assertivas, focadas em temas que

agregam valor para as organizações;

- *Capacitação de equipes de Auditoria Interna*: ao fornecer entregas contínuas e tempestivas, a equipe e as partes interessadas podem determinar se é necessária maior garantia, qualidade, assim como mudanças de escopo em função de novos riscos, sistemas, controles, alterações da estrutura organizacional, dentre outras. Essas decisões podem ser tomadas em diversos níveis porque os funcionários seniores vão estabelecer parâmetros objetivos e as equipes de Auditoria Interna terão diretrizes claras;
- *Ciclos de entrega acelerados*: os auditores internos trabalham em *sprints time-boxed* para completar um conjunto de tarefas bem definidas. As *sprints* determinam uma cadência mais rápida para auditorias e projetos, que se estabelecem com o objetivo de fornecer um nível de garantia, ou para confirmar uma hipótese, no lugar de documentar atividades;
- *Insights valiosos*: as estruturas de Auditoria Interna do *Agile* focam a atenção dos auditores para as tendências, riscos, desafios e oportunidades que podem impactar a organização, gerando *insights* que possibilitem a realização de auditorias mais assertivas e preventivas.

O que você precisa e deseja

Ao realizar a mudança, os grupos de Auditoria Interna com os quais trabalhamos descobriram ser útil definir os resultados desejados como “*tenho que ter*” e “*quero ter*”. Essas categorias podem ser aplicadas à adoção de estruturas de Auditoria Interna do *Agile* em auditorias e projetos individuais – ou ambos. Esse exercício deve ser feito inicialmente pela função de Auditoria Interna em um espírito de busca, debate e lista de desejos. A lista pode, então, ser modificada à luz das realidades organizacionais.

Amostra obrigatória:

- Mentalidade orientada para resultados alinhada ao risco, eficiência, economia de custos e impulsionada pelo valor;
- Decisões oportunas feitas com risco, requisitos regulatórios, missão de Auditoria Interna e os parceiros de negócios em mente;

- Acordo inicial sobre “*itens obrigatórios*”;
- Definição dos objetivos do projeto – preservação do valor do equilíbrio (garantia) e criação de valor (consultoria);
- Identificar as principais partes interessadas/ parceiros de negócios (comitê de auditoria, gestão executiva e líderes da unidade de negócios).

Amostra que deseja ter:

A adoção bem-sucedida de uma metodologia de Auditoria Interna Ágil depende de objetivos mutuamente entendidos, transparência sobre o trabalho e recursos eficientes. Tratam-se de auditorias de “*dimensionamento correto*” para o nível de garantia exigido e desejado. Trata-se de realocar recursos de atividades de menor valor para outras de maior valor.

É uma auditoria para as necessidades da empresa, e não para a adoção bem-sucedida de uma metodologia de Auditoria Interna Ágil. Tudo isso depende de objetivos mutuamente entendidos, transparência sobre o trabalho e recursos eficientes. Não se trata, como alguns acreditam erroneamente, de corte de custos.

- Variabilidade em como você atende os requisitos;
- Comunicações frequentes e concisas;
- Problema, risco, ação, percepção ligada ao “*e daí?*”;
- Planos e processos interativos em todas as fases (planejamento, trabalho de campo e relatórios);
- *Sprint* inicial define *sprints* restantes.

O que é bom o suficiente para atender às necessidades? Cada lista deve ser limitada a cinco ou oito itens. Dessa forma, você prioriza os resultados desejados e cria listas curtas o suficiente para internalizar. Se você alcançar o que é necessário em sua função ou projeto, terá atingido seus objetivos principais. Você poderá, então, buscar o que deseja ter daqui para frente. Com o tempo, os itens mais relevantes podem se tornar obrigatórios, à medida que os itens que precisam ser adquiridos inicialmente tornam-se institucionalizados.

Quatro conceitos-chave

Compreender como algumas práticas-chave do *Agile* aplicam-se à Auditoria Interna pode

fornecer um vislumbre do poder transformador da metodologia.

- *Lista de pendências de auditorias*: a metodologia de Auditoria Interna do *Agile*, em comparação com um plano de auditoria rígido, mantém uma lista de pendências de auditoria – um relatório continuamente atualizado de áreas a serem auditadas. Os itens da lista podem inicialmente ser um pouco vagos sobre os resultados e o tempo desejados. Então, conforme os auditores internos e as partes interessadas refinam esses detalhes, o item sobe no *ranking* até que o trabalho esteja pronto para ser executado;
- *Definição de pronto*: uma definição de pronto para um item no *backlog* existe quando a Auditoria Interna e as partes interessadas concordam sobre o que será testado, examinado, ou revisado com foco no trabalho e valor a serem entregues. Além disso, a função de Auditoria Interna deve ter os recursos prontos para conduzir os projetos. Quando a definição de pronto for atendida, a Auditoria Interna começa o seu trabalho;
- *Sprints*: quando o trabalho da função de Auditoria Interna começa, o item sai da lista de pendências de auditoria e as tarefas associadas são divididas em *sprints* – que são intervalos de tempo em que as tarefas devem ser concluídas. *Sprints* fornecem um processo, estrutura e cadência para o trabalho. Uma caixa de tempo – o tempo que a equipe se dá para concluir atividades ou um conjunto delas – deve fornecer a motivação de um prazo apertado sem estressar os recursos;
- *Definição de feito*: a definição de feito estabelece o valor a ser entregue em uma corrida. Ela pode ser expressa como um nível de garantia; um conjunto de tarefas concluídas; uma lista de problemas, riscos ou recomendações identificados; um relatório ou rascunho de relatório – o que funcionar para a equipe. A definição de feito não deve ser longa ou complexa, pois não funcionará no nível de uma *sprint*.

Esses quatro elementos estruturam atividades e cronogramas de forma a permitir mudanças na direção e nos recursos à medida que novas informações são descobertas. Essa é uma maneira mais prática de estruturar muitas (embora

não todas) auditorias e projetos, porque o objetivo final e o trabalho a ser feito muitas vezes não são totalmente conhecidos no início.

Por exemplo, se um bom nível de garantia é tudo o que é necessário, e se esse nível é alcançado após um *sprint*, o grupo de Auditoria Interna pode emitir um breve relatório para esse feito e passar para o próximo item da lista de pendências. Por outro lado, se o trabalho revelar a necessidade de se aprofundar, a equipe de Auditoria Interna pode explicar isso às partes interessadas e proceder de acordo.

Auditoria Ágil e as Normas do The IIA

Nas Normas do *The Institute of Internal Auditors* (The IIA) é feita uma distinção entre padrões relacionados ao *design* da função de Auditoria Interna (Padrões de Atributos, série 1000) e padrões relacionados ao desempenho de serviços de auditoria (Padrões de Desempenho, série 2000). A aplicação do método *Agile* na área deve considerar a conformidade com os padrões do The IIA. Por exemplo:

- 1200 – *Capacidade profissional*: o uso do método *Agile* requer diversos conhecimentos e habilidades do auditor interno. Por exemplo, ao aplicar o método *Scrum* pelo menos um especialista (o especialista em *Scrum*) é necessário para gerenciar os processos na direção certa. Além disso, a compreensão de outras funções e da função de resistência também são importantes;
- 1300 – *Garantia de qualidade e programa de melhoria*: o sistema deve avaliar a qualidade da área e identificar melhorias. Isso pode representar o maior desafio da Auditoria Ágil, uma vez que cada auditoria deve ser devidamente documentada – como um revisor independente deve ser capaz de fazer uma nova auditoria com base na documentação. É importante garantir que o registro e a aprovação do trabalho sejam realizados corretamente em todos os momentos. A Auditoria Ágil não isenta o IAF de sua obrigação de registrar uma trilha de auditoria;
- 2010 – *Planejamento*: ao aplicar a metodologia Ágil às tarefas a forma de atingir o objetivo não é predeterminada. As possibilidades de mudar o Plano Anual de Auditoria (ou o acúmulo de itens a serem audita-

dos) exigem que o IAF preste atenção ao planejamento baseado em riscos, de modo que a priorização do acúmulo de auditoria possa ser determinada;

- 2200 / 2240 – *Planeamento da tarefa / preparação do programa de trabalho*: uma maneira flexível de trabalhar é um recurso importante na Auditoria *Agile*. Por exemplo, o uso de *sprints* para realizar uma auditoria: dividir o escopo em subprodutos, mais interações e tempos de entrega mais curtos em vez de um cronograma fixo. Mudanças no escopo ou programa de trabalho devem ser aprovadas pelo CAE ou um delegado;
- 2330 – *Documentação de informação*: a realização de uma auditoria usando um método ágil provavelmente resultará em uma maneira mais eficiente de documentar como as conclusões foram obtidas. Para estar em conformidade, é importante ter pelo menos uma trilha de auditoria mostrando como as descobertas e conclusões foram identificadas.

A jornada para a agilidade

Os auditores internos enfrentam uma ampla gama de desafios. Ainda assim, o tema abrangente para a maioria dos grupos de Auditoria Interna é a necessidade de mudança. Uma abordagem *Ágil* fornece métodos que funcionam para mudar a mentalidade dos auditores internos e seus processos de trabalho.

Agile também atua em um nível superior como uma metodologia de mudança para o grupo de Auditoria Interna e seus *stakeholders*. Isso é crucial porque o trabalho dos auditores internos está relacionado a todos os negócios e funções que afetam o desempenho e o valor da organização – e os esforços unilaterais para mudar tal função geralmente falham.

Ao fornecer colaboração, objetivos, princípios e práticas, a estrutura de Auditoria Interna *Agile* traça uma jornada em direção à maior eficiência e eficácia e ao maior impacto e influência – uma jornada que a maioria dos grupos de Auditoria Interna embarcou. Ao alinhar mentalidade e processo, as estruturas de Auditoria Interna do *Agile* direcionam tempo e esforço para os problemas, desafios e riscos que mais afetam a capacidade da organização de implementar a estratégia e de atingir suas metas. 



Claudinei Elias, CEO e fundador da Bravo GRC, é nosso segundo entrevistado em nova série de reportagens sobre o perfil dos auditores.



QUESTÕES ESG EXIGEM NOVAS HABILIDADES AOS AUDITORES

DA REDAÇÃO

marketing@iibrasil.org.br



Auditor Interno Magazine dá sequência à sua série de entrevistas, iniciada na edição anterior, com executivos renomados das principais instituições de Auditoria Interna e Governança do Brasil e do mundo sobre o atual perfil do auditor interno estabelecido pelo mercado de trabalho e a respeito das novas funções solicitadas aos profissionais da carreira. Nosso convidado desta vez é Claudinei Elias, CEO e fundador da Bravo GRC.

Com 27 anos de experiência no segmento, Claudinei tem formação na *Yale School of Management*. Desenvolveu trabalhos de consultoria na Europa para grandes corporações de Defesa, Aviação, Tecnologia, Serviços Financeiros e há 11 anos é o responsável pelas operações de empresas de tecnologia no Brasil e na América Latina. A Bravo GRC, em parceria com a SAI Global, líder em soluções integradas de gerenciamento de riscos e detentora do BWISE, aumentou sua participação no mercado nacional e deu início a operações em países latino-americanos. A empresa também é uma das patrocinadoras da 41ª edição do Congresso Brasileiro de Auditoria Interna (Conbrai), organizada pelo IIA Brasil e que acontecerá no início de novembro. Na entrevista que apresentamos a seguir, Claudinei ajuda, a partir de sua *expertise*, observações e constatações do mercado, os auditores internos a estabelecerem prioridades de ação e possíveis caminhos no avanço rumo à guinada profissional.

AIM *Quais são os requisitos essenciais para a seleção de auditores internos que o senhor observa atualmente no mercado?*

CLAUDINEI ELIAS Considerando que os auditores internos contribuem para as funções financeiras, operacionais, de riscos, conformidade, controle e governança dos negócios, o entendimento profundo sobre o funcionamento e execução dos processos operacionais e do negócio, além da capacidade de entenderem, pesquisarem, encontrarem e tratarem dados na busca por padrões ou anomalias, é, sem dúvidas, um grande diferencial. Eu diria que hoje o auditor tem um papel muito estratégico. Logo, seu conhecimento deve ser amplo o suficiente sobre o *business* e específico sobre o problema em questão. A capacidade analítica é essencial, assim como a aptidão de comunicação e do tão famoso *soft skill* – que também aparece como um enorme diferencial, já que esse profissional precisa se articular e orquestrar entre funções, áreas e objetivos. Não podemos deixar de olhar a questão da complexidade do ambiente de negócios sobre a perspectiva dos riscos. Há muitos riscos novos, emergentes, que são pouco conhecidos mas têm grande impacto nas organizações como, por exemplo, os riscos pandêmicos, sanitários, climáticos, riscos de M&A (*Mergers and Acquisitions*) e de segurança da informação. Tornaram-se comuns as aplicações de auditoria para todos esses assuntos em regime de curto prazo, ou seja, auditorias ágeis.

AIM *As habilidades, experiências e técnicas buscadas nesses profissionais sofreram alterações nos últimos anos? Em caso positivo, quais foram os motivos que desenharam o perfil atual?*

CLAUDINEI ELIAS Assim como ocorre em muitas áreas de negócios, não é diferente com os profissionais de Auditoria. Aliás, esses estão

“ESG (*Environmental, Social and Governance*) não é um fim em si, é certamente uma jornada. Ainda não há regulamentação que trate de forma ampla os aspectos ESG mas, no entanto, há iniciativas nesse sentido. Entender, tomar conhecimento sobre o tema não é hoje um diferencial, é uma necessidade. Ainda mais para o auditor, já que são assuntos transversais nas companhias e não mais restritos à uma área. A responsabilidade desse tópico é de toda a empresa, por isso deve fazer parte do negócio e ser considerado por esse profissional. Dentre outras coisas, podemos indiscutivelmente dizer que esses aspectos trazem consigo, além da responsabilidade ambiental e social articuladas pela governança (que para mim é o pilar mais importante), a possibilidade de direcionar projetos de inovação das empresas. Veja os casos, por exemplo, da economia circular, das regulamentações da gestão de resíduos sólidos, do tratamento do plástico único e da logística reversa. Há como não se inteirar? Não, não há. É papel também das auditorias dar visibilidade e relevância a esses assuntos.”

cada vez mais próximos dos negócios, muitas vezes ajudando em sua melhoria. Ter um bom conhecimento de tecnologia hoje faz total sentido. Praticamente todas as empresas têm uma grande utilização de meios tecnológicos ou são empresas digitais, ainda que em um primeiro olhar possam não parecer. Atualmente, as fronteiras dos negócios digitais estão transformadas em função de um mundo que está cada vez mais baseado em dados. Acompanhar mudanças, como as que envolvem critérios ESG (*Environmental, Social and Governance*), é um caminho sem volta. Os assuntos a serem tratados são múltiplos e diversos, logo, além do conhecimento técnico, é necessário o conhecimento tecnológico e metodológico dessas frentes. E tudo isso com agilidade e assertividade. É preciso criar valor, ter objetividade.

AIM Qual o cenário identificado pelo senhor, por meio da sua experiência e expertise na Bravo GRC, no que diz respeito à proximidade dos auditores às exigências atuais do mercado de trabalho? Quais seriam os pontos de aproximação e os de necessário aprimoramento?

CLAUDINEI ELIAS Para começar, é preciso entender com mais profundidade os movimentos mercadológicos. Hoje, muitas empresas têm ou estão tratando assuntos ligados à M&A. Outro ponto importante é a necessidade de uma proximidade cada vez maior do *business*; afinal, sem o negócio a função de auditoria não faria sentido. Somaria a isso a habilidade de saber ouvir e, sem dúvidas, ser parceiro – ainda que a função seja de olhar com olhos de águia, e há muitas formas de fazer isso. Acredito que uma das grandes questões do mundo atual é o valor do aprendizado, a importância de sermos constantemente curiosos. Cada vez com mais intensidade, estudar e aprender aparecem como qualidades relevantes de um bom auditor. Auditoria é *lifelong learning* na veia. A interação tanto com a primeira quanto com a segunda linha de defesa pode beneficiar e trazer grandes insumos ao trabalho do auditor. Vemos a automação de muitos dos processos de auditoria e, nesse cenário, a captura, o tratamento de dados, as análises e a automação dos papéis de trabalho e dos controles também trazem muitos insumos ao auditor, exigindo uma observância ampla e tempestiva. O uso de novas tecnologias – ou nem tão novas assim, como *Machine Learning*

e Inteligência Artificial – estão cada vez mais presentes. E não menos importante, vale lembrarmos de quão relevante para esse profissional é um olhar profundo sobre as métricas de ESG, as quais já fazem parte do trabalho dessa área há algum tempo (a exemplo das questões de sustentabilidade). A grande diferença, no entanto, é que agora há um grande interesse em mostrar esses processos de forma transparente. Outro ponto que deve ser lembrado é a importância de uma visão sobre as questões regulatórias, já que o mundo está cada vez mais conectado a isso. Atualmente, observamos que existem regulamentações que são iniciadas em um ambiente, região ou país e logo passam a ser adotadas internacionalmente – o que não é diferente no Brasil, a exemplo do caso da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

AIM *Aos auditores que estão buscando uma re-locução no mercado, qual seria uma dica fundamental?*

CLAUDINEI ELIAS Acredito que uma dica primordial seria entender o momento em que vivemos. Questões como diversidade, por exemplo, devem ser altamente consideradas. Diria o mesmo sobre aspectos ESG, pensando pelo lado *soft skill*. E pensando em *hard skills*, sem dúvida destacaria a importância do conhecimento tecnológico e até mesmo de linguagens de programação (o que pode ser um enorme diferencial).

AIM *Estar atualizado às regulamentações ESG (Environmental, Social and Governance) tornou-se um diferencial? Em caso positivo, por qual motivo?*

CLAUDINEI ELIAS ESG não é um fim em si, é certamente uma jornada. Ainda não há regulamentação que trate de forma ampla os aspectos ESG mas, no entanto, há iniciativas nesse sentido. De fato, várias regulamentações globais tratam de temas pontuais e há também muitas iniciativas para a criação de um *framework* universal. Movimentos como o do Bacen, B3 e CVM (Comissão de Valores Mobiliários) no Brasil, por exemplo, vão no sentido de trazer um direcionamento e clareza. Não posso deixar de mencionar que lançamos o volume II do nosso “*Guia Rápido ESG: Regulamentações*”, desenvolvido pela área de *insights* e inteligência, *Bravo Research*, que trata exata-

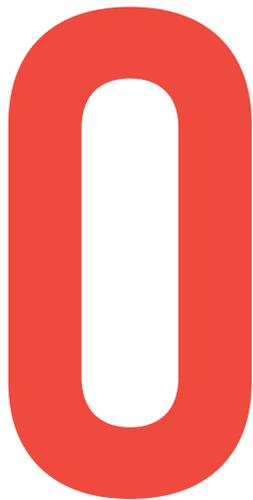
“Acredito que uma das grandes questões do mundo atual é o valor do aprendizado, a importância de sermos constantemente curiosos. Cada vez mais, estudar e aprender aparecem como qualidades relevantes de um bom auditor. Auditoria é *lifelong learning* na veia. Outro ponto importante é a necessidade de uma proximidade cada vez maior do *business*; afinal, sem o negócio a função de auditoria não faria sentido.”

mente das questões regulatórias sobre o tema. Esse material é gratuito e pode ser baixado no [link solutions.bravogrc.com/esg-guia-2](http://link.solutions.bravogrc.com/esg-guia-2). Vale ressaltar que os temas de *reporting* sobre os aspectos ESG também são muito importantes. Iniciativas como GRI, CDP e SDG estão presentes há bastante tempo – e as abordamos no volume I do nosso “*Guia Rápido ESG: Referências Conceituais e Indicadores*” (material disponível em solutions.bravogrc.com/esg). Entender, tomar conhecimento sobre o tema ESG não é hoje um diferencial, é uma necessidade. Ainda mais para o auditor, já que são assuntos transversais nas companhias e não mais restritos à uma área. A responsabilidade desse tópico é de toda a empresa, por isso deve fazer parte do negócio e ser considerado por esse profissional. Dentre outras coisas, podemos indiscutivelmente dizer que esses aspectos trazem consigo, além da responsabilidade ambiental e social articuladas pela governança (que para mim é o pilar mais importante), a possibilidade de direcionar projetos de inovação das empresas. Veja os casos, por exemplo, da economia circular, das regulamentações da gestão de resíduos sólidos, do tratamento do plástico único e da logística reversa. Há como não se inteirar? Não, não há. E é papel também das auditorias dar visibilidade e relevância a esses assuntos. **A**

SABEMOS COMO ATUAR EM ESG?

Por Fábio Pimpão* (CIA, CCSA, CRMA)

Vice-Presidente do Conselho de Administração do IIA Brasil



O mundo mudou completamente após a carta anual de 2018 do Larry Flink, CEO da *Blackrock* (que administra mais de USD\$ 7 trilhões ao redor do mundo em diversos segmentos), na qual enfatizava: as questões ambientais deverão ser prioridade nas empresas. Em decorrência desse manifesto, o descaso das instituições poderia resultar em menos investimento por parte da maior organização gestora de ativos do planeta.

Com isso, Conselhos de Administração e seus executivos intensificaram boas práticas de ESG (em português:

Questões Ambientais, Sociais e de Governança). Analisando o resultado dessa carta, em 2020 foi verificado que 81% das empresas administradas pela *Blackrock* tiveram uma melhora significativa dos seus índices.

Levando em consideração que a Missão da Auditoria Interna, de acordo com a *Estrutura Internacional de Práticas Profissionais* (sigla em inglês: IPPF), é “aumentar e proteger o valor organizacional, fornecendo avaliação (*assurance*), assessoria (*advisory*) e conhecimento (*insight*) baseados em risco”, nós, como auditores internos, temos o dever de auxiliar nossas partes interessadas, principalmente com conhecimento.

Recentemente, o *The Institute of Internal Auditors* (The IIA) emitiu um relatório com princípios básicos sobre qual deve ser o papel da Auditoria Interna no reporte de ESG, destacando alguns pontos em avaliação e assessoria. No que diz respeito à avaliação temos as seguintes opções, as quais realizei na prática:

- *Avaliar a Acuracidade dos Dados*: é muito comum nos relatórios de ESG a companhia compartilhar uma série de dados para compro-

var a sua evolução nas mais diversas métricas. Logo, temos o dever de assegurar que os dados estão corretos. No início do ano, tive a oportunidade de conduzir uma auditoria de ESG e um dos procedimentos era reavaliar todos os números relacionados à emissão de gases, consumo de energia elétrica e água. Parece algo simples mas, no caso, eram plantas em 17 países – sendo assim, o primeiro desafio foi padronizar e converter medidas para um mensurador único, já que cada país tem sua métrica.

- *Consistência com Dados Financeiros*: um dos indicadores que utilizamos é a emissão de gases por faturamento. Para calcular esse valor buscamos os dados oficiais do Sistema de Consolidação, visando garantir que os números do Relatório de Sustentabilidade estavam precisos e devidamente conciliados com as Demonstrações Contábeis publicadas.

- *Trabalhos oficiais de ESG*: de acordo com a pesquisa “*O Pulso da Profissão na América do Norte em 2021*”, apenas 1% dos departamentos estão incluindo auditorias relacionadas à ESG. Como mencionei anteriormente, iniciamos em 2021 e teremos um processo anual de revisão.

No que tange os trabalhos de consultoria, creio que é nesse cenário onde podemos adicionar mais valor – visto que é um assunto relativamente novo e nem mesmo as áreas sabem por onde começar. Logo, um trabalho “*a quatro mãos*”, tomando os devidos cuidados com a independência, será fundamental para atingir as expectativas de suas partes interessadas. É de extrema importância colocar em prática seus “*insights*” (conhecimentos).

- *Recomendar métricas*: parece ser uma tarefa fácil. No entanto, é algo muito mais complexo, pois requer um alinhamento estra-

“Muito mudou no mundo corporativo após a carta anual de 2018 do Larry Flink, CEO da *Blackrock*, que estabelecia as questões ambientais como prioritárias nas empresas. Em decorrência desse manifesto, o descaso das instituições poderia resultar em menos investimento por parte da maior organização gestora de ativos do planeta. Com isso, Conselhos de Administração e seus executivos intensificaram boas práticas de ESG (*Questões Ambientais, Sociais e de Governança*). Analisando o resultado dessa carta, em 2020 foi verificado que 81% das empresas administradas pela *Blackrock* tiveram uma melhora significativa dos seus índices. Como auditores internos, temos um longo caminho pela frente e precisamos ser protagonistas na jornada ESG, ajudando a Alta Administração. Chegar depois e levantar os defeitos é a pior maneira de estarmos alinhados com as partes interessadas. Já temos muitas pessoas integrando o problema. Faça a diferença e seja parte da solução. No final do ano, o The IIA lançará um guia prático para os auditores serem mais eficientes e adicionarem mais valor. E você? Quer participar do problema ou da solução?”

tégico com as pessoas corretas para assegurar que determinado indicador é factível, viável, atingível e de fácil mensuração. Por isso, antes de “copiar e colar” métricas que estão disponíveis na internet, é necessário entender para onde a sua empresa está indo, onde ela quer chegar e o que importa para seus acionistas. De qualquer forma, acho válido compartilhar algumas métricas: emissão de carbono/faturamento; redução de consumo de água; redução de consumo de energia elétrica; total de material reciclado; acidente de trabalho por planta; porcentagem de minorias em posição de liderança e no Conselho; parcerias e benfeitorias realizadas na comunidade local; horas investidas em treinamentos de ética e conformidade.

- *Determinar uma Estrutura de Controle para suportar ESG*: ainda não há um posicionamento formal do The IIA com relação à estrutura de controle mais adequada. Mesmo assim, sabemos que o COSO 2013 é a mais utilizada e referenciada na seção 9A das demonstrações contábeis exigidas pela *Securities Exchange Commission*. Na empresa em que trabalho, adotamos o COSO 2013. Por isso, nessa etapa é de extrema importância recomendar controles em todas as esferas do COSO para assegurar que o produto é confiável.

Com isso dito, pode-se perceber que temos um longo caminho pela frente e precisamos ser protagonistas na jornada ESG, ajudando a Alta Administração. Chegar depois e levantar os defeitos é a pior maneira de estarmos alinhados com as nossas partes interessadas. Já temos muitas pessoas integrando o problema. Faça a diferença e seja parte da solução. No final do ano, o The IIA lançará um guia prático para auxiliar os auditores internos a serem mais eficientes e adicionarem mais valor. E você? Quer participar do problema ou da solução? Um abraço e até a próxima! 

**Fábio Pimpão é global senior internal audit & SOX manager na AAM - American Axle & Manufacturing.*

***O IIA Brasil não se responsabiliza, nem de forma individual, nem de forma subsidiária ou solidária, pelas opiniões, ideias e conceitos emitidos no texto, por serem de inteira responsabilidade de seu autor.*



Foto: IIA Brasil / Roberto Furtado

COMO ANDAR DE BICICLETA

DA REDAÇÃO
marketing@iiabrasil.org.br

“**E**ra menor de idade quando comecei a trabalhar na função de balconista em uma farmácia a pedido da minha avó, que conhecia o farmacêutico do bairro. Nesse primeiro emprego, com um senso de justiça muito forte, nasceu o interesse em ser auditor. Lá, percebi uma movimentação estranha de desvio de medicamentos e vendas de remédios controlados sem receita médica. No segundo emprego, quando era office-boy em uma financeira, tomei conhecimento de

um golpe do ‘*conto do vigário*’ aplicado em um humilde funcionário que trabalhava no mesmo setor. Fiquei revoltado com esses casos e logo entendi que a sensação de confrontá-los rapidamente se converteria em uma meta da minha vida profissional”. Foi assim que a carreira de 45 anos do auditor interno Paulo Gomes, atual diretor-geral do IIA Brasil, ganhou os seus primeiros contornos. E é com a história de trabalho desse carioca de 65 anos, nascido no Méier, que a *Auditor Interno Magazine* inaugura também em suas páginas a coluna “*Perfil Auditor*”.

Assistente financeiro, coordenador de cobrança e técnico de contabilidade foram as funções exercidas por Paulo nos poucos anos que sucederam os acontecimentos mencionados no depoimento de abertura desse texto. Do balcão da farmácia de bairro para as portas da empresa em que ele ficaria por quase quatro décadas percorreram-se apenas sete anos. De olho no mercado, lendo anúncios de jornais e solicitando indicações de colegas, aos 22 anos, Paulo passou no concurso para o cargo de auxiliar de Auditoria em Furnas – função na qual

realizava inventários de móveis e utensílios e a prestação de contas de viagem e pequenas despesas.

Furnas foi sua escola e seus experientes profissionais os professores. Paulo valeu-se também da vasta biblioteca dos colegas de trabalho, que tinham obras de autores consagrados na área de Auditoria. Como dizem popularmente, ele estava com *“a faca e o queijo nas mãos”* e soube fazer bom uso do que o destino e suas ações lhe proporcionaram. Fruto de um grande esforço, Paulo estava em uma organização de dimensão internacional, com muitas atividades e processos para auditar, em um período no qual os procedimentos não eram enxutos e as funções nada segmentadas – tudo o que um jovem como ele, com sede de conhecimento, precisava. O resultado pode ser notado no histórico de carreira que fez em Furnas: auxiliar, assistente e assessor de Auditoria; auditor 1, 2, 3 e 4; coordenador de Auditoria de TI; gerente de Departamento; e superintendente de Auditoria. Foram exatos 38 anos na mesma empresa.

“Todos os cargos tiveram muita importância na minha história profissional. Como auxiliar e assistente de Auditoria aprendi a auditar obras com líderes experientes. Nos cargos de assessor e auditor, em diversos níveis, realizei trabalhos com valores relevantes na área de fraude, consolidei a minha carreira e passei a ser um auditor muito respeitado. Outra função de extrema relevância foi a de coordenador de Auditoria de TI, quando implantei processos tecnológicos em uma auditoria tradicional e com resistências a mudanças. Na posição de gerente de departamento fiz um trabalho de aproximação com órgãos externos de fiscalização e implantei o projeto SOX, preparando a empresa para atender as exigências do mercado internacional – algo marcante na história de Furnas. O ápice veio com a superintendência. Com acesso à cúpula da instituição e credibilidade em alta, consegui recursos tecnológicos, materiais e humanos para equipar a Auditoria Interna da instituição de maneira que ela se tornasse referência no mercado de energia elétrica nacional”, lembrou.

Na parte operacional, Paulo sempre procurou atuar na atividade fim e contribuir com a sua melhoria, alinhando processos e tecnologia aos colaboradores. Segundo o executivo, sem as pessoas nada acontece nos negócios e por

isso é necessário motivá-las e prepará-las para novos desafios com treinamentos adequados. “Constantemente metia a mão na massa junto com a equipe para passar a minha experiência e ouvir também novas ideias. O espírito de equipe é fundamental para atingir as metas e realizar um trabalho de qualidade. O individualismo não combina com o trabalho de auditoria. Mesmo que ele seja feito por um só auditor, dialogar muito com os auditados e colegas do time sempre garante que não haverá equívoco de interpretações e falhas nos apontamentos”.

Paulo se aposentou em 2017, mas já participava de diversas atividades voluntárias para manter a sua necessidade de estar ativo e com a mente ocupada. Além de diretor-geral do IIA Brasil, hoje ele atua como conselheiro fiscal no Flamengo, é membro do Comitê de Auditoria do Fundo de Pensão da Fundação Real Grandeza e na Agência de Controle de Dopagem Americana (USADA). “O IIA Brasil me fez descobrir que não consigo deixar de ser auditor e é onde posso passar a minha experiência para os mais jovens que estão no início dessa carreira espetacular”.

No seio familiar, alimentado pelo permanente diálogo, a história da vida profissional de Paulo inspirou o Diego, seu filho, que também começou a trabalhar aos 15 anos e hoje faz a gestão de seus recursos, conseguidos com o próprio suor, em Vancouver (Canadá).

Mas nem só de trabalho é feita a vida do Paulo. Quem o conhece bem sabe que ele ama andar de bicicleta na beira da praia e nas montanhas da cidade do Rio de Janeiro. Para ele, os exercícios físicos são fundamentais ao combate do estresse causado pela rotina contemporânea.

Com uma história de determinação, credibilidade, ética e contínua propagação de conhecimento, o perfil de Paulo Gomes não poderia ser encerrado sem suas palavras sempre motivadoras aos jovens auditores internos. “Qualquer profissional tem que ter metas e focar no desenvolvimento técnico. Não se pode perder a motivação para o trabalho, mesmo quando boicotado pelos concorrentes. Nem todos os caminhos são pavimentados e para chegar ao topo, às vezes, é preciso passar por terrenos irregulares. Pensar em um cronograma com etapas a serem alcançadas ao longo dos anos pode ser uma boa estratégia. Com paciência e determinação, cedo ou tarde, o sucesso virá”. 

TECNOLOGIA PARA AUDITORIA 4.0 NA ABRANGÊNCIA DOS SEUS TESTES

Assertividade de indicadores e consequente liberação de horas de *headcount* para demandas especiais dos seus respectivos Comitês e Conselhos

Por Rodrigo Abbruzzini
Head of Corporate Sales na Votorantim
([linkedin.com/in/rodrigo-abbruzzini-a8175431/](https://www.linkedin.com/in/rodrigo-abbruzzini-a8175431/))

Fomos doutrinados a pensar em soluções e não nos problemas. Lembro que, no início da minha carreira de auditor, quando fui *trainee* de uma das mais importantes consultorias do mundo, era comum os encarregados orientarem seus “*pica-paus*” a não reportarem problemáticas e sim “*solucionáticas*” (palavra essa prevista apenas no dialeto dos auditores). Após alguns anos de bagagem, prefiro seguir os preceitos de Albert Einstein: apaixonar-me pelos problemas para chegar às soluções. “Nós não podemos resolver um problema usando a mesma consciência que o criou”.

Falando em desafio, exploro neste artigo alguns *issues* corroborados em diversos diagnósticos de auditoria interna que tive a oportunidade de realizar em empresas de grande porte dos mais diversos segmentos. Eles continuam sendo uma enorme questão, que se confirma atualmente por importantes executivos de Auditoria Interna em reuniões, quase que diárias, quando apresentam soluções para a governança das organizações. São três os principais desafios para a Auditoria Contínua elencados por esses profissionais:

1. Tratamos dados da mesma forma que fazíamos há décadas;
2. Não conseguimos consumir esses dados de forma tempestiva;

3. Cuidamos do resultado considerando o alto percentual de falsos positivos.

Conforme relato de um CEO de uma das maiores empresas de tecnologia do mundo, “tudo o que a humanidade produziu em dados até 2003, cria-se hoje em dois dias”. Sendo assim, não é possível imaginar que teremos eficiência aplicando os mesmos métodos de auditoria de alguns anos atrás. Fazemos parte de um grupo que atua sobre os mais diversos negócios e nossas empresas têm a sua governança descentralizada – com seus respectivos estafes, estatutos, manuais operacionais, reportes e comitês independentes. Nossas auditorias foram provocadas a ter e a disseminar uma cultura de consultoria, olhando as operações também de forma preditiva e buscando sempre a melhoria dos processos.

Há cerca de cinco anos, como tínhamos dificuldades de identificar no mercado um provedor que fornecesse a *expertise*, tecnologia conjunta e solução para observarmos nossas operações de forma preditiva, tempestiva e com indicadores combinados, resolvemos investir na construção de uma solução própria, agnóstica e que possibilitasse o consumo de dados dos mais diversos sistemas legados, gerando o bloqueio de uma operação que identificasse, por meio de combinações lógicas, um cenário de possível

“É fundamental, como auditores, compreendermos que não existe uma fórmula única para a realização de um bom trabalho. A cultura organizacional é que define a atuação do auditor: algumas vezes com viés de consultor, outras como inspetor. Haverá situações nas quais seremos obrigados a ter uma postura maior em conformidade e que, muitas vezes, poderão confundir o cliente de auditoria em suas diferentes atuações. A discussão constante com o Comitê de Auditoria e a Diretoria das organizações é o melhor caminho para direcionar a Auditoria Interna à gestão de riscos e deixá-la cada vez mais próxima dos *stakeholders*. Um fato é certo: sem contar com o apoio da tecnologia não conseguiremos alcançar os patamares desejados de eficiência e tempestividade das análises. A carreira está em um momento de expansão e oportunidades, e isso deve ser visto com responsabilidade e profundo conhecimento do nosso papel. Exploro neste artigo alguns *issues* corroborados em diagnósticos de auditoria interna que tive a oportunidade de realizar em empresas de grande porte dos mais diversos segmentos.”

default ou um cliente indesejado.

Tendo em mãos um investimento robusto em tecnologia, processos e pessoas com *expertises* multidisciplinares, constatamos erros e acertos em um bom tempo de maturação dessa metodologia, conquistamos alto índice de satisfação dos nossos *stakeholders* e também percebemos, via pesquisas, que essa necessidade era comum às demais empresas de grande porte. Resultado do esforço, fomos motivados a levar essa abordagem ao mercado por meio da criação de uma *startup*.

Como um bom efeito colateral, observamos ainda que o investimento realizado nessa plataforma permitiu aos nossos clientes terem uma maior abrangência em seu universo auditável, bem como uma redução expressiva do consumo de horas do nosso *headcount* – o que permitiu a utilização dessas horas para consumo de demandas especiais e foco nos riscos estratégicos (uma vez que boa parte dos riscos operacionais são cobertos pelos nossos testes automatizados). Essa era também uma solicitação antiga dos respectivos comitês que muitas vezes viam as suas demandas reprimidas em função de um planejamento estático e baseado na quantidade de horas disponíveis considerando todo o seu *staff*.

É fundamental, como auditores, compreendermos que não existe uma fórmula única ou a “*receita de bolo*” para a realização de um bom trabalho. A cultura organizacional é que define a atuação do auditor: algumas vezes com viés de consultor, outras como inspetor. Haverá situações nas quais seremos obrigados a ter uma postura maior em conformidade e que, muitas vezes, poderão confundir o cliente de auditoria em suas diferentes atuações. A discussão constante com o Comitê de Auditoria e a Diretoria das organizações é o melhor caminho para direcionar a Auditoria Interna à gestão de riscos e deixá-la cada vez mais próxima dos *stakeholders*. Diante disso tudo, um fato é certo: sem contar com o apoio da tecnologia não conseguiremos alcançar os patamares desejados de eficiência e tempestividade das análises.

Todos esses aspectos reforçam o momento de expansão e oportunidades em nossa carreira, que deve ser visto com responsabilidade e profundo conhecimento do nosso papel. **AI**

*O IIA Brasil não se responsabiliza, nem de forma individual, nem de forma subsidiária ou solidária, pelas opiniões, ideias e conceitos emitidos no texto, por serem de inteira responsabilidade de seu autor.

AGENDA IIA BRASIL



Intensivão CIA 1

06 e 07 de outubro | On-line

Valor: R\$ 550,00

09 créditos de CPE

Curso Auditoria 4.0

13 a 15 de outubro | On-line

Valor: R\$ 2.500,00

28 créditos de CPE

Curso Integridade e Compliance

13 a 15 de outubro | On-line

Valor: R\$ 2.500,00

28 créditos de CPE

Curso Audi 1

13 a 15 de outubro | On-line

Valor: R\$ 2.600,00

28 créditos de CPE

Curso CIA 1

18 a 27 de outubro | On-line

Valor: R\$ 3.500,00

38 créditos de CPE

Curso Audi 2

25 a 27 de outubro | On-line

Valor: R\$ 2.600,00

28 créditos de CPE

Curso COSO ICIF

25 a 29 de outubro | On-line

Valor: R\$ 3.000,00

48 créditos de CPE

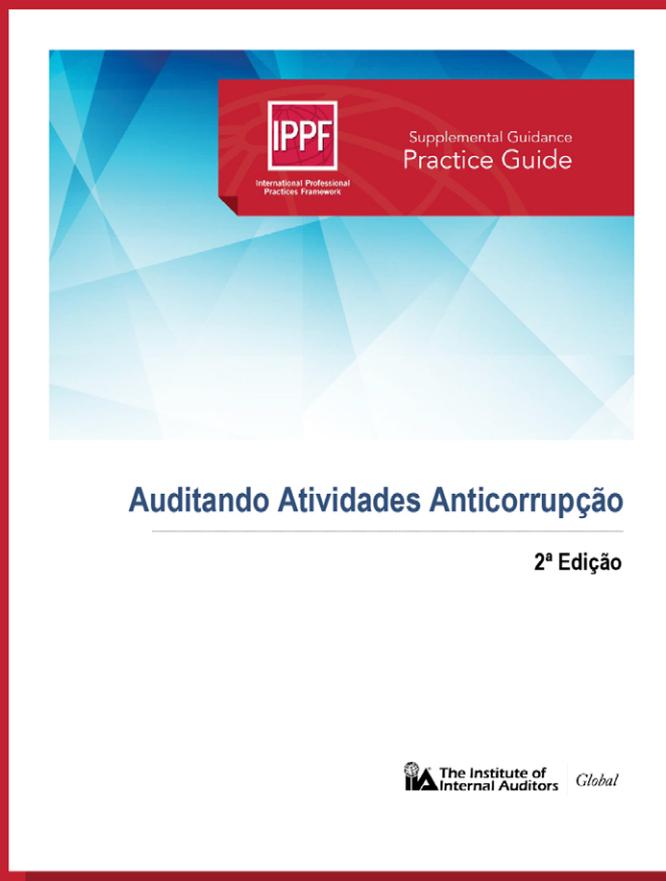
#FIQUEATENTO

Durante o período de quarentena imposto pelo surgimento da Covid-19 e indicado pelos órgãos públicos sanitários competentes e responsáveis, os cursos do IIA Brasil previstos no calendário serão realizados única e exclusivamente na modalidade *on-line*, ou seja, via transmissão ao vivo (exceto se não houver quórum). Informações complementares podem ser adquiridas no site oficial do instituto (iiabrasil.org.br), seção *Cursos*.

PADRÃO DE QUALIDADE

O Instituto dos Auditores Internos conta com uma equipe de instrutores qualificada que possui alta avaliação de desempenho. Eles passam por constantes análises dos participantes de cada evento administrado pelo IIA Brasil. Suas certificações e históricos profissionais garantem treinamentos com excelente potencial de aprendizagem e absorção do conteúdo ministrado. Saiba mais no [link iiabrasil.org.br//cursos/instrutores](http://link.iiabrasil.org.br//cursos/instrutores).

Os treinamentos do IIA Brasil são exclusivos para associados. Para detalhes consulte iiabrasil.org.br.
As datas poderão sofrer alterações e as turmas cancelamentos por falta de quórum.
Condições diferenciadas para grupos empresariais.
As informações exibidas aqui também podem conter modificações após a publicação da revista.



OS GUIAS PRÁTICOS OFERECEM ABORDAGENS
DETALHADAS, PROCESSOS PASSO A PASSO E
EXEMPLOS PARA APOIAR OS AUDITORES INTERNOS.

FAÇA O DOWNLOAD E SAIBA MAIS



www.iiabrasil.org.br





**AVISO
IMPORTANTE**

REPORTE SEUS CRÉDITOS DE CPE



Vigência 2021



**ASSOCIADO(A), REPORTE SEUS CRÉDITOS DE CPE
ENTRE 04/10 E 31/12/2021***

APRENDA e OBTENHA

Entre em contato com o IIA Brasil para obter informações sobre treinamentos, webinars e atividades disponíveis que ofereçam créditos de CPE.

REPORTE

Para manter sua certificação ativa é imprescindível que nos envie um e-mail solicitando a liberação do seu reporte. A solicitação deve ser feita diretamente para o e-mail do departamento de certificação:
certificacao@iiabrasil.org.br

RETENHA

Você se esforçou para obter suas certificações do The IIA. Por isso, é importante mantê-las ativas e se destacar profissionalmente!

(*) Para realizar o reporte de CPE é necessário estar com a associação vigente.



[iiabrasil](https://www.iiabrasil.org.br)



[iiabrasil](https://twitter.com/iiabrasil)



[iiabrasiloficial](https://www.youtube.com/channel/UC...)

[iiabrasil.org.br](https://www.iiabrasil.org.br)

