MAIO .JUNHO 2024

auditor interno
MAGAZINE | BRASIL

VIESES COGNITIVOS QUE AFETAM A AUDITORIA INTERNA — ALGUNS EXEMPLOS

Confira os artigos técnicos:

On the Frontlines:

- Um Escudo Contra a Fraude
- IA na Gestão de Talentos
- Fraude no Trabalho Remoto
- Quão Maduro é seu Gerenciamento de Riscos?

www.iiabrasil.org.br

44ª EDIÇÃO

CONBRAI2024

CONGRESSO BRASILEIRO DE AUDITORIA INTERNA

EVENTO HÍBRIDO

13 A 16 DE OUTUBRO

CENTRO DE CONVENÇÕES | SALVADOR – BA

FAÇA A SUA INSCRIÇÃO COM O VALOR DO 2° LOTE QUE VAI ATÉ 30/08/2024.

2° LOTE | PRESENCIAL

DE ~~R$ 4.600,00~~

POR R$ 4.400,00

2° LOTE | ON-LINE

DE ~~R$ 2.600,00~~

POR R$ 2.400,00

VAGAS LIMITADAS • VAGAS LIMITADAS •

INSCREVA-SE

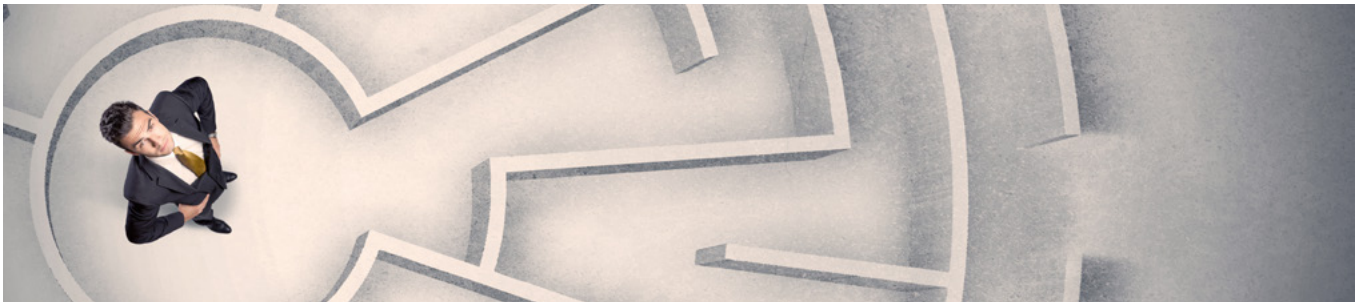
CONBRAI.COM.BR

Realização IIA Brasil

06 VIESES COGNITIVOS QUE AFETAM A AUDITORIA INTERNA – ALGUNS EXEMPLO

A matéria aborda como os vieses cognitivos afetam a tomada de decisões na auditoria interna, influenciando julgamentos. Auditores devem reconhecer esses vieses para manter a objetividade e o ceticismo profissional, conforme as Normas Globais de Auditoria Interna de 2024. Exemplos incluem afinidade, ancoragem, autoridade, automação, disponibilidade, pensamento de grupo, confirmação, enquadramento, efeito halo, retrospectiva, verdade ilusória, otimismo, excesso de confiança, recência, autoavaliação, status quo e sobrevivência.

ÍNDICE



20

UM ESCUDO CONTRA A FRAUDE

O artigo trata do papel da auditoria interna na detecção e prevenção de fraudes, fortalecendo defesas organizacionais e promovendo uma cultura ética. A auditoria interna avalia riscos, analisa dados e revisa processos para identificar atividades fraudulentas.

24

IA NA GESTÃO DE TALENTOS

O artigo aborda o uso da IA generativa pelo Departamento de Estado dos EUA para melhorar a gestão de talentos, alinhando habilidades dos funcionários com planos de carreira. Este método promove um ambiente mais inclusivo e meritocrático, e permite às organizações melhorar a competitividade ao colocar as pessoas certas nos cargos certos.

28

FRAUDE NO TRABALHO REMOTO

O artigo discute como o trabalho remoto facilita fraudes como terceirização secreta de tarefas e "superemprego". Auditores devem monitorar sinais de alerta como perfis desatualizados, câmeras desligadas e respostas lentas. A conscientização sobre esses riscos é crucial para proteger informações comerciais.

32

QUÃO MADURO É SEU GERENCIAMENTO DE RISCOS?

O artigo enfatiza a necessidade de avaliar a maturidade do gerenciamento de riscos (ERM) nas organizações e o papel dos auditores internos como defensores do ERM.

EXPEDIENTE

Ano 6 | Edição 47 | Maio e Junho 2024

A AIM (Auditor Interno Magazine) é uma publicação do Instituto dos Auditores Internos do Brasil.
Rua Barão do Triunfo, 520 – cj. 42 (4º andar).
Brooklin Paulista – São Paulo – SP
Contato: +55 (11) 5503.4040 | iiabrasil.org.br
Produção Editorial e Revisão: IIA Brasil
Projeto Gráfico | Diagramação: Elisangela Hiratsuka | Pedro Bulgarelli
Imagem da capa: Shutterstock
Redação: marketing@iiabrasil.org.br

Conselho Editorial | Diretoria Executiva: Paulo Roberto Gomes, Ricardo Henrique Baras e Debora Lage Martins Lelis (CIA, CCSA, CRMA).

Conselho de Administração: Fábio de Figueiredo Pimpão (CIA, CCSA, CRMA), Márcia da Rosa Pereira (CIA, CCSA), Tânia Mara Cordeiro (CCSA), Tikara Yoneya (CIA, CRMA), Hélio Takashi Ito (CCSA, CRMA), Rene Guimarães Andrich (CIA, CCSA, CRMA), Carlos Renato Fontes Trisciuzzi (CIA, QIAL, CCSA, CRMA), Paulo Marcio Vitale e André de Oliveira Seidel

Somos Great Place to Work e acreditamos que a busca pela excelência é um mérito que se conquista com a ajuda de todos.

SOMOS GREAT PLACE TO WORK

#somosgptw

Instituto dos **Auditores Internos** *do Brasil*

ANGELINA CHIN
CIA, CRMA, CCSA, CPA
CONSELHEIRA, PALESTRANTE, AUTORA, EXECUTIVA APOSENTADA DA GENERAL MOTORS COMPANY E DA FEDERAL RESERVE BANK DE CHICAGO

VIESES COGNITIVOS QUE AFETAM A AUDITORIA INTERNA – ALGUNS EXEMPLO[1]

TODA AÇÃO É PRECEDIDA POR UMA OU MAIS DECISÕES. OS VIESES COGNITIVOS (VIESES) AFETAM A TOMADA DE DECISÕES. PESQUISAS DESCOBRIRAM QUE UMA PESSOA COMUM TOMA CERCA DE 35.000 DECISÕES POR DIA. OS AUDITORES INTERNOS TOMAM MUITAS DECISÕES. POR EXEMPLO, O QUE AUDITAR, COMO AUDITAR, QUAIS LOCAIS AUDITAR, QUEM ENTREVISTAR, QUAIS DOCUMENTOS ANALISAR, QUAIS FERRAMENTAS DE AUDITORIA USAR ETC. OS AUDITORES INTERNOS DEVERIAM ESTAR CIENTES DE COMO OS VIESES PODEM PREJUDICAR SUA CAPACIDADE DE AVALIAR INFORMAÇÕES E EVIDÊNCIAS DE FORMA OBJETIVA.

As decisões e ações moldam nosso destino e futuro. A gestão atinge os objetivos agindo de acordo com as boas decisões tomadas. Os

1 Adaptação de alguns materiais de Recognizing and Mitigating Cognitive Biases, Angelina K.Y. Chin, CIA, CCSA, CRMA, CPA, Internal Audit Foundation (2022)

"A auditoria interna fortalece a capacidade da organização de criar, proteger e sustentar valor, fornecendo ao conselho e à gestão avaliação, consultoria, insights e previsão independentes, baseados em riscos e objetivos."

crédito: shutterstock

vieses obscurecem nosso julgamento. Portanto, a tomada de decisões e os vieses têm um impacto generalizado na auditoria interna e nos negócios.

Por Que a Tomada de Decisões e os Vieses são Importantes para os Auditores Internos?

As Normas Globais de Auditoria Interna de 2024 orientam a prática profissional global de auditoria interna. Domínio I: O Propósito da Auditoria Interna e o Domínio II: Ética e Profissionalismo especificam a importância da tomada de decisões para atingir os objetivos e a necessidade de mitigar os vieses - prejuízos reais, potenciais e percebidos à objetividade e ao ceticismo profissional. A Auditoria Interna pode agregar um valor significativo ao ajudar a gestão a aprimorar suas capacidades de tomada de decisão e a reconhecer e mitigar os vieses, quando apropriado.

Tomada de Decisões Destacada no Domínio I: Propósito da Auditoria Interna

"A auditoria interna fortalece a capacidade da organização de criar, proteger e sustentar valor, fornecendo ao conselho e à gestão avaliação, consultoria, insights e previsão **independentes**, baseados em riscos e **objetivos.**

A auditoria interna aprimora os

seguintes aspectos da organização:

1. **Atingimento bem-sucedido de seus objetivos.**
2. Processos de governança, gerenciamento de riscos e controle.

3. **Tomada de decisões e supervisão.**

4. Reputação e credibilidade perante seus stakeholders.

5. Capacidade de atender ao interesse público."

Embora a independência contribua para a objetividade do auditor, os vieses também podem prejudicar a objetividade dos auditores. A realização bem-sucedida dos objetivos envolve tomar boas decisões e aprender com os erros. Portanto, para atingir o propósito da auditoria interna, os auditores internos precisam ser proficientes na tomada de boas decisões e na mitigação de vieses. Esses conhecimentos e habilidades são essenciais na gestão da função de auditoria interna, na condução de trabalhos de avaliação e na prestação de consultoria, insight e previsão.

Vieses Cognitivos Destacados no Domínio II: Ética e Profissionalismo

Esse domínio descreve as expectativas comportamentais para auditores internos profissionais. Os vieses ameaçam a objetividade, o ceticismo profissional e a tomada de decisões sólidas por parte dos auditores internos. As Normas 2.1 e 2.2 referem-se especificamente aos vieses e à mitigação. Os auditores internos precisam entender o que são vieses, como eles afetam os auditores internos e a auditoria interna e como mitigá-los. Já as Normas 3.1, 3.2, 4.1, 4.2 e 4.3 estão relacionadas a uma ampla gama de tópicos que também incluem vieses.

A Norma 2.1 **exige que os auditores estejam cientes e gerenciem os vieses.** As Considerações para Implementação enfatizam que fazer avaliações objetivas requer uma mentalidade imparcial, livre de vieses e influências indevidas.

Os auditores internos deveriam estar cientes das formas pelas quais as situações, atividades e relacionamentos podem afetar sua capacidade de ser objetivos. Eles deveriam considerar os vieses cognitivos, "a tendência humana de interpretar mal as informações ou fazer suposições ou erros, o que prejudica a capacidade de avaliar informações e evidências objetivamente".

A Norma 2.2 **exige que os auditores reconheçam e evitem ou mitiguem os prejuízos reais, potenciais e percebidos à objetividade.** Os auditores internos devem evitar conflitos de interesse e não devem

ser indevidamente influenciados por seus próprios interesses ou pelos interesses de outros, incluindo a alta administração ou outros em posição de autoridade, ou pelo ambiente político ou outros aspectos de seu entorno.
A Norma 3.1 **exige que os auditores possuam ou obtenham as competências** para desempenhar suas responsabilidades. As competências incluem o conhecimento, as habilidades e as capacidades de entender a tomada de decisões, bem como de antecipar, reconhecer e mitigar vieses.

A Norma 3.2 **exige que os auditores internos desenvolvam continuamente suas competências.**

A Norma 4.1 **exige que os serviços de auditoria interna estejam em conformidade com as Normas Globais de Auditoria Interna.**

A Norma 4.2 **exige que os auditores internos exerçam o zelo profissional devido.**

A Norma 4.3 **exige que os auditores exerçam ceticismo profissional.** O ceticismo profissional permite que os auditores mitiguem os vieses, mas também está sujeito a vieses.

Objetivo deste Artigo

A tomada de decisões e os vieses têm impactos generalizados na auditoria

crédito: shutterstock

interna e nos negócios. Se quisermos tomar decisões melhores, devemos entender como os vieses afetam a tomada de decisões - tanto positiva quanto negativamente.

Em uma apresentação recente organizada pelo IIA Brasil, muitos participantes expressaram interesse em aprender mais sobre como os vieses poderiam surgir no ambiente de trabalho da auditoria interna. Este artigo fornecerá alguns exemplos.

O que é?

Viés cognitivo é um erro sistemático no pensamento, que afeta a forma como armazenamos, processamos e recordamos informações, percebemos a nós mesmos e aos outros, formamos opiniões e tomamos decisões. É uma tendência ou preconceito de se inclinar contra ou a favor de algo, alguém, alguns grupos ou algumas ideias. Essas tendências ocorrem quando as pessoas usam informações para tomar decisões e fazer julgamentos.

Os vieses têm 4 características, que são:

1. Sistemático - os vieses são padrões de respostas, não são aleatórios.

2. Repetitivos - os vieses se repetem o tempo todo e em diferentes situações.

3. Inconscientes - os vieses operam em nosso nível subconsciente.

4. Involuntários - os vieses são enraizados em nosso cérebro e não estão sob nosso controle.

"Quem, eu? Enviesado?"

"Sim, você e todo mundo." Ninguém está imune aos vieses. Todos os seres humanos estão sujeitos a muitos vieses devido ao hábito, à experiência, às preferências, à necessidade evolutiva ou a propósitos adaptativos.

Causas dos Vieses Cognitivos – Por que Eles Existem?

Os vieses existem devido a vários motivos:

1. Os vieses **ajudam a lidar com a sobrecarga de informações,** filtrando e priorizando os dados.

2. A heurística (atalhos mentais ou regras de ouro) ajuda a **simplificar a tomada de decisões** para questões complexas e a tomar **decisões rápidas.**

3. **As influências emocionais** podem afetar o julgamento e levar a um pensamento enviesado.

4. **Influências sociais,** como dinâmicas de grupo, normas sociais e pressões por conformidade, podem promover vieses.

5. **O modo como as informações são armazenadas e recuperadas** na memória, bem como **o que capta nossa**

crédito: shutterstock

atenção e o que não capta, pode distorcer a percepção e levar a vieses.

6. **Os vieses apoiam nosso raciocínio motivado**, buscando e avaliando informações e dados de forma enviesada (por exemplo, viés de confirmação, viés de enquadramento) para chegar às nossas conclusões preferidas.

7. **Diferentes origens culturais**, status socioeconômico, idade e gênero promovem diferentes vieses.

8. **Nosso desejo de ter uma boa imagem** promove vieses como o viés do ponto cego e o viés egocêntrico.

Prós e Contras dos Vieses Cognitivos

Prós:

1. Os vieses permitem uma **tomada de decisão mais rápida** ao simplificar informações complexas. Isso é especialmente benéfico em situações que exigem respostas rápidas.

2. Ao confiar na heurística, os indivíduos podem conservar **a energia mental** e se concentrar em outras tarefas, reduzindo assim a sobrecarga cognitiva.

3. De uma perspectiva evolutiva, os vieses podem aumentar a sobrevivência,

permitindo **respostas rápidas** a possíveis ameaças.

Contras:

1. Os vieses podem levar a **decisões ruins, pensamentos irracionais e julgamentos imprecisos.**

2. Os vieses podem **reforçar estereótipos e preconceitos,** levando a problemas sociais e interpessoais.

3. Os vieses podem fazer com que os indivíduos **se apeguem a crenças desatualizadas ou errôneas**, dificultando o aprendizado e a adaptação.

Exemplos de Vieses Cognitivos

Os auditores internos frequentemente se deparam com os seguintes vieses em seu ambiente de trabalho.

Viés de Afinidade – A tendência de favorecer pessoas com histórico, interesses, crenças e valores semelhantes. Exemplo 1. Ao entrevistar candidatos, tendemos a favorecer os candidatos que compartilham históricos semelhantes aos nossos, por exemplo, que se formaram nas mesmas faculdades, foram membros dos mesmos clubes ou equipes esportivas, trabalharam na mesma indústria ou profissão ou foram altamente recomendados por nossos amigos.

Viés de Ancoragem – Ocorre quando os indivíduos confiam demais na primeira informação recebida (essa informação se torna a "âncora") e usam essa informação aleatória como uma "âncora" em relação à qual as informações subsequentes são julgadas, mesmo quando as informações subsequentes são mais relevantes ou realistas.
Exemplo 1. Ao realizar análises de causa-raiz de violações de controle, se as informações iniciais da gestão forem devidas a treinamento inadequado e o auditor ancorar o diagnóstico nessa causa-raiz e recomendar treinamento adicional como ação corretiva apropriada, o auditor deixaria passar as verdadeiras causas-raízes, que são procedimentos documentados pouco claros e revisão inadequada por parte da supervisão. Como o treinamento inadequado não é a causa principal, essa violação de controle pode se repetir.
Exemplo 2. A Equipe do Projeto define o orçamento. O orçamento torna-se a "âncora". A equipe de avaliação de riscos usa o orçamento como "âncora" para estimar o intervalo de possíveis excessos de custo. Se o orçamento for definido como muito baixo, a equipe subestimará o possível excesso de custo.
Exemplos 3. Para se preparar para a reunião de avaliação de riscos, foi solicitado aos participantes que revisassem os resultados da última avaliação de riscos antes da reunião. Os participantes tendem a usar a última avaliação como ponto de partida e a aceitar as suposições anteriores, em vez de começar do zero.

"Os funcionários tendem a "ancorar" seu desempenho aos padrões de produção/vendas e não procuram oportunidades de melhoria."

crédito: shutterstock

Se os fatores de risco foram classificados como baixos da última vez, eles tendem a ser classificados como baixos desta vez. O viés de confirmação também pode levar os participantes a procurar evidências que apoiem suas análises.

Exemplo 4. Ao se preparar para a auditoria, a equipe de auditoria tende a começar analisando os relatórios de auditoria e os documentos de trabalho anteriores e a "ancorar" o plano nos resultados da auditoria anterior. Se os resultados da auditoria anterior foram positivos, eles tendem a esperar que os resultados da auditoria atual sejam positivos e podem designar uma equipe de auditoria menos experiente.

Exemplo 5. A receita do ano passado atingiu a meta. A gestão tende a "ancorar" a projeção do próximo ano ao desempenho real do último ano e não considera devidamente as mudanças no ambiente de negócios.

Exemplo 6. Os funcionários tendem a "ancorar" seu desempenho aos padrões de produção/vendas e não procuram oportunidades de melhoria.

Viés de Autoridade – A tendência de atribuir maior precisão/peso às opiniões de figuras de autoridade (p. ex., líderes, especialistas) e ser mais influenciado por suas opiniões. A tendência de aceitar suas opiniões sem buscar evidências de apoio ou contestar suas opiniões com evidências contraditórias.

Exemplo 1. Na reunião de avaliação de riscos, o diretor de riscos e o diretor financeiro compartilharam suas perspectivas sobre os riscos para o atingimento dos objetivos corporativos. Os participantes respeitaram a liderança

deles e aceitaram sua classificação de risco sem nenhuma evidência de apoio. Os participantes não contestaram as classificações de risco dos líderes, embora tivessem informações que contradiziam suas opiniões.

Viés de Automação – As pessoas tendem a favorecer sugestões de sistemas automatizados de tomada de decisão (p. ex., ferramenta de verificação ortográfica, pesquisas on-line, GPS, ferramentas de IA), consideram a capacidade analítica das ferramentas automatizadas superior à sua própria e ignoram informações contraditórias e sua intuição. As ferramentas automatizadas desencorajam os usuários e os tomadores de decisão a buscar outras informações de diagnóstico e podem fazer com que eles usem respostas automatizadas para anular decisões e respostas corretas.
Exemplo 1. Os auditores podem confiar em sistemas de análise de dados para analisar os dados e não desafiar as suposições e os vieses que afetam os algoritmos. Eles também podem ignorar informações contraditórias de outras fontes.

Heurística da disponibilidade – A tendência de avaliar a probabilidade de eventos com base na facilidade com que os exemplos vêm à mente. A heurística da acessibilidade também contribui para o Viés de Recência, porque as informações recentes estão frescas em nossa mente e são mais acessíveis.

Exemplo 1. Depois de assistir a alguns webinars sobre o sucesso de empresas de tecnologia de IA, a equipe de avaliação de riscos tende a subestimar os riscos de fracassos em seu negócio de start-up de IA.
Exemplo 2. Depois de ouvir sobre alguns acidentes aéreos recentes, a equipe de avaliação de riscos tende a superestimar os riscos das viagens aéreas, embora, estatisticamente, elas continuem muito seguras.
Exemplo 3. Depois de ver os preços do Bitcoin subindo e atingindo um recorde histórico, os investidores tendem a ignorar o que fez o preço despencar no passado e a subestimar os riscos de um mercado em baixa.
Efeito *Bandwagon* – A tendência de adotar determinados comportamentos, estilos, opiniões ou atitudes, simplesmente porque outros estão fazendo isso. É um tipo de **Pensamento de Grupo.** As pessoas esforçam-se para chegar a um consenso, devido ao seu desejo inato de união; elas também podem sofrer pressão por conformidade para fazer parte do grupo.
Exemplo 1. Muitas funções de auditoria interna entraram na onda de seus colegas e adotaram métricas-chaves de desempenho que são orientadas por processos em vez de baseadas em valores. As métricas orientadas ao processo (p. ex., número de dias desde a data de início da auditoria até a emissão do relatório de auditoria, número de horas reais versus orçadas para o projeto, cumprimento do orçamento financeiro e das horas de treinamento) são populares,

crédito: shutterstock

porque são fáceis de mensurar, mas não mensuram o valor da auditoria interna para sua organização e gestão.

Viés de Confirmação – A tendência de buscar, interpretar, favorecer e recordar informações de forma a confirmar ou apoiar seus preconceitos, crenças, valores, opiniões, análises e conclusões, e ignorar informações contrárias. Isso pode levar a gestão, os consultores, os avaliadores de riscos e os auditores a ignorar evidências válidas que contradizem as crenças existentes, resultando em avaliações e conclusões "enviesadas" e "tendenciosas".

O viés de confirmação é visto como o viés mais prejudicial à tomada de decisões, à objetividade dos auditores, ao zelo profissional devido e ao ceticismo profissional.

Exemplo 1. Muitos programas de auditoria usam até mesmo a palavra "confirmar", exigindo que os auditores "confirmem a precisão do saldo da conta". Os auditores tendem a passar a maior parte do tempo revisando as evidências que apoiam as afirmações da gestão e pouco tempo questionando as suposições subjacentes ou buscando evidências contraditórias.

Exemplo 2. Durante as reuniões de avaliação de riscos, a equipe de avaliação, que inclui auditores, profissionais de risco e gerenciamento de riscos, pode usar evidências anedóticas e subjetivas (usando histórias ou exemplos isolados, em vez de dados e estatísticas verificáveis) que se alinham com suas próprias crenças e opiniões para apoiar suas conclusões. Oradores habilidosos podem fazer com que as evidências pareçam persuasivas.

Exemplo 3. Membros de um grupo de investimento em Bitcoin fizeram

uma apresentação sobre os riscos e as oportunidades de investir em Bitcoin. As pessoas com viés de confirmação tendem a se lembrar e compartilhar anedotas que confirmam suas crenças. Os oradores contaram histórias sobre aqueles que obtiveram grandes lucros, mas nenhuma sobre aqueles que perderam dinheiro. As anedotas não representavam a população em geral.

Exemplo 4. No caso de fraude em novas contas da Wells Fargo, o número de novas contas criadas não parecia razoável para cidades pequenas. Ninguém questionou a razoabilidade da meta de desempenho de novas contas e o resultado real. A gestão queria acreditar nas boas notícias e não buscou evidências contraditórias.

Viés de Enquadramento – As pessoas tomam decisões com base na forma como as informações são apresentadas. Os mesmos fatos, apresentados de formas diferentes, podem levar as pessoas a tomar decisões diferentes.

Exemplo 1. Problemas de desempenho enquadrados como um problema de treinamento de funcionários versus um problema de supervisão e controle de qualidade levariam a ações corretivas diferentes.

Pensamento de Grupo – Grupos tendem a apoiar uma ideia em vez de questioná-la, devido ao desejo de união e conformidade, especialmente nos casos em que o líder do grupo expressou sua preferência primeiro. Agindo como um grupo, os membros também podem fazer projeções mais otimistas e aceitar maior tolerância ao risco.

Exemplo 1. Em uma reunião de avaliação de riscos, o líder traz participantes com experiências e pontos de vista diversificados. O pensamento de grupo prejudicaria o valor da diversidade no grupo. Os valiosos pontos de vista das minorias podem ser ignorados ou desencorajados em favor da visão do grupo.

Efeito Halo – A tendência de deixar que a impressão positiva ou negativa de uma dimensão de uma pessoa, marca ou produto influencie positiva ou negativamente o julgamento de outras dimensões.

Exemplo 1. Comunicadores excelentes se apresentam bem e tendem a ser vistos como líderes mais competentes e eficazes. Isso pode enviesar o processo de seleção de candidatos. Podemos selecionar um candidato que seja melhor em fazer marketing de si mesmo e apresentar ideias do que alguém que seja mais competente, experiente e orientado para a equipe como líder de equipe de projeto.

Viés de Retrospectiva – A tendência de, ao tomar conhecimento do resultado de um evento, superestimar a capacidade de prever esse resultado antes de sua ocorrência. É a síndrome do "eu sabia desde o início". Esse viés pode fazer com que o evento pareça mais óbvio e previsível do que era na época.

Exemplo 1. Na avaliação de riscos, isso

pode levar à crença errônea de que a gestão deveria ter previsto e evitado os riscos e de que não há necessidade de implementar salvaguardas adicionais e controles de detecção.

Exemplo 2. Analisando a crise financeira, depois que o mercado entrou em colapso, muitas pessoas, incluindo reguladores, banqueiros, especialistas em investimentos e profissionais de risco, indicaram que todos os sinais de alerta estavam lá. Mas esses avisos foram ignorados, e a crise pegou muitos de surpresa. Os vieses de retrospectiva impedem que as pessoas façam análises minuciosas da causa-raiz, porque acham que têm indicadores de risco adequados e que deveriam ter sabido.

Efeito da Verdade Ilusória – A tendência de acreditar que uma afirmação é verdadeira se ela tiver sido repetida várias vezes, se parecer familiar e se for mais fácil de processar.

Exemplo 1. Muitas empresas, como as que vendem alimentos, produtos de saúde e segurança, serviços de companhias aéreas e cruzeiros, serviços hospitalares e médicos, exibem "A segurança do cliente é a prioridade nº 1" em sua declaração de valores, anúncios, mídia social e pôsteres. A gestão repete essa declaração o tempo todo em reuniões do conselho, reuniões internas, conferências com clientes, reuniões com auditores internos e externos, etc. O público passa a acreditar que a gestão pratica o que prega e que cumpre o valor declarado.

Viés do Otimismo – As pessoas tendem a acreditar que têm menor probabilidade de sofrer eventos negativos e imprevisíveis do que outras.

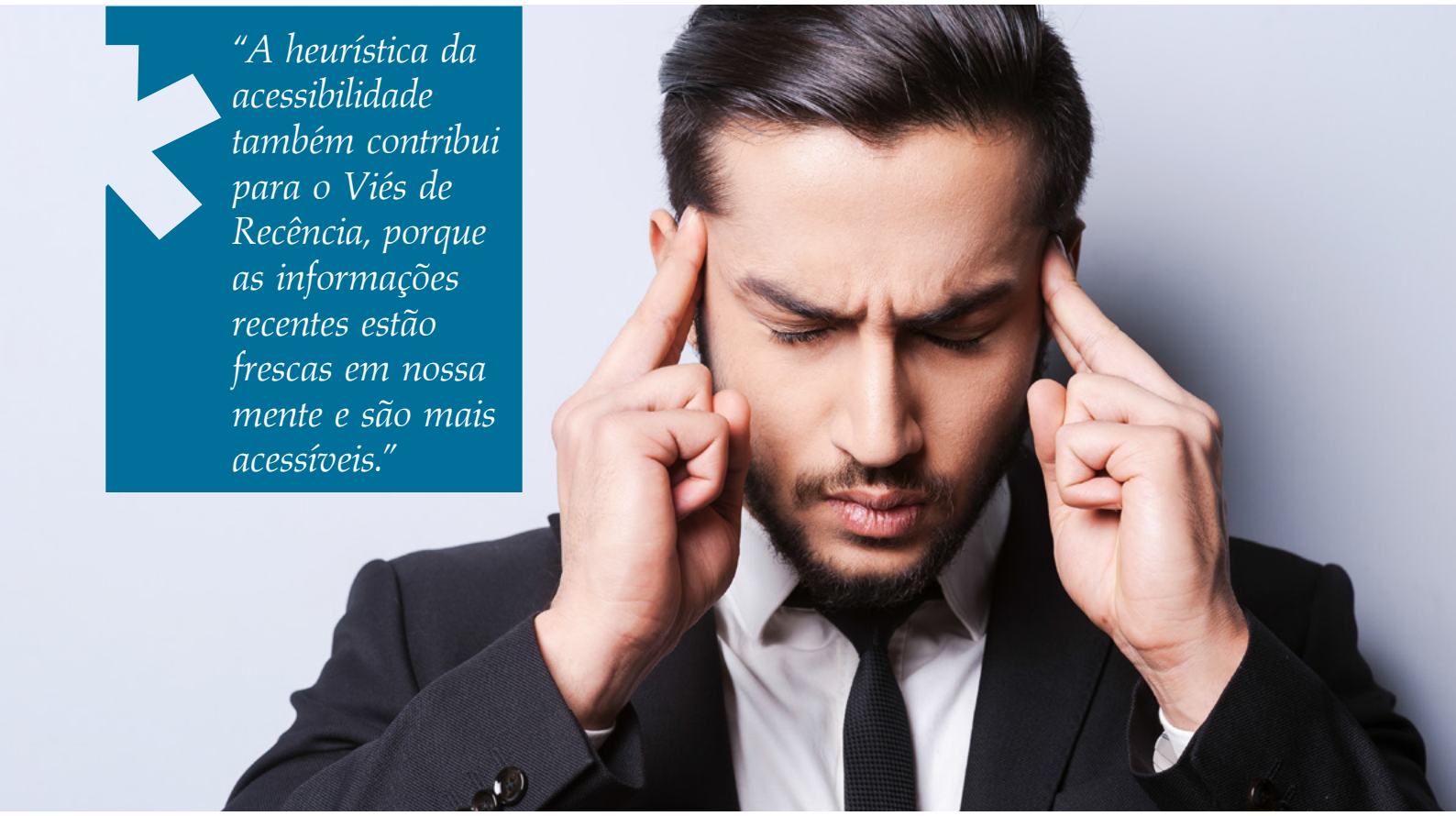
Exemplo 1. Na avaliação de riscos, os participantes podem subestimar a probabilidade e o impacto dos riscos potenciais de suas joint ventures com governos estrangeiros e, como resultado, a Auditoria Interna pode alocar erroneamente recursos de avaliação de riscos, consultoria e monitoramento para o projeto.

Viés do Excesso de Confiança – As pessoas tendem a superestimar seus conhecimentos, habilidades e capacidades para influenciar determinados eventos. Elas podem assumir mais riscos do que o necessário.

Exemplo 1. Na avaliação de riscos financeiros, o excesso de confiança pode levar a decisões de investimento ruins e a perdas.

Exemplo 2. Ao realizar auditorias, a equipe de auditoria pode subestimar os riscos de fraude e superestimar sua capacidade de reconhecer sinais de alerta. Eles podem deixar de preservar as evidências de auditoria e trazer especialistas em tempo hábil.

Viés de Recência – A tendência de superestimar a importância das informações mais recentes, porque estão frescas em nossa mente, mesmo que não sejam as mais relevantes ou confiáveis. As pessoas



"A heurística da acessibilidade também contribui para o Viés de Recência, porque as informações recentes estão frescas em nossa mente e são mais acessíveis."

crédito: shutterstock

presumem que, pelo fato de os eventos terem ocorrido recentemente, é provável que ocorram novamente. Nosso cérebro tende a confiar em informações facilmente acessíveis (heurística da disponibilidade) ao fazer julgamentos, e os eventos recentes geralmente são mais acessíveis em nossa memória.

Exemplo 1. O desempenho de John diminuiu no último trimestre devido a uma doença. Durante a avaliação de desempenho no fim do ano, os avaliadores que sucumbem ao Viés de Recência podem se concentrar principalmente em seu desempenho recente e ignorar seu bom desempenho e contribuição nos trimestres anteriores. Nesse caso, o Viés de Recência pode comprometer a imparcialidade e a precisão das avaliações, afetando negativamente o moral, o engajamento e o crescimento dos funcionários.

Viés de Autoavaliação – Falta de perspectiva crítica ao avaliar o próprio trabalho ou desempenho.

Exemplo 1. Ao revisar nossos próprios papéis de trabalho, tendemos a ser menos críticos, porque estamos familiarizados com nosso processo de pensamento e temos confiança em nossas habilidades. Isso pode nos levar a ignorar nossos erros e a adequação e suficiência das evidências para

apoiar nossas conclusões.
Exemplo 2. Ao fornecer uma autoavaliação de nossa própria avaliação anual de desempenho, tendemos a ver os aspectos positivos e a ignorar as oportunidades de melhoria.

Viés do Status Quo – Nossa preferência para que as coisas permaneçam como estão ou para manter o estado atual. "Em time que está ganhando, não se mexe".
Exemplo 1. A Inteligência Artificial (IA) terá impactos tremendos sobre os negócios e o ambiente tecnológico. No entanto, poucas funções de Auditoria Interna começaram a adquirir o conhecimento e o treinamento, a desenvolver estratégias de auditoria e a ajustar seu plano de auditoria para responder à IA.

Exemplo 2. Apesar de muitas evidências mostrarem que os riscos para atingir os objetivos corporativos se devem à falta de comunicação, coordenação e cooperação entre os proprietários e participantes de diversos departamentos/funções/sistemas/processos, alguns planos de auditoria interna ainda se baseiam na abordagem tradicional de auditar esses componentes individuais, em vez de verificar se eles trabalham bem juntos para atingir os objetivos.

Viés de Sobrevivência – A tendência de se concentrar nos sucessos e ignorar os fracassos, tornando-os invisíveis. Isso pode levar as pessoas a serem excessivamente otimistas, subestimar os riscos e ignorar os motivos dos fracassos.
Exemplo 1. Estudos e artigos de notícias escrevem sobre as melhores práticas, por exemplo, em auditoria interna e gerenciamento de riscos em empresas bem-sucedidas e ignoram as empresas que tentaram abordagens semelhantes e fracassaram. Como resultado, os leitores podem subestimar os desafios e os riscos da implementação das melhores práticas.

O que vem a seguir?

Agora que analisamos alguns exemplos de como os vieses surgem no ambiente da Auditoria Interna, incentivo você a refletir sobre sua experiência em auditoria e identificar alguns exemplos que encontrou. No próximo artigo, compartilharei algumas práticas que podem ajudar a mitigar os vieses.

HASSAN KHAYAL
PHD, CIA, CRMA, CFE
HASSAN KHAYAL, LÍDER EMERGENTE DO IIA EM 2020, É UM PROFISSIONAL DE AUDITORIA INTERNA BASEADO NOS EMIRADOS ÁRABES UNIDOS.

ON THE FRONTLINES:

UM ESCUDO CONTRA A FRAUDE

ALÉM DE DETECTAR FRAUDES, A AUDITORIA INTERNA PODE FORTALECER AS DEFESAS ORGANIZACIONAIS CONTRA FRAUDES, PROMOVENDO UMA CULTURA ALERTA, ABERTA E DE COMPORTAMENTO ÉTICO.

A POSSIBILIDADE DE FRAUDE É GRANDE NO DOMÍNIO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA, AMEAÇANDO NÃO APENAS A CAPACIDADE DA ORGANIZAÇÃO DE MANTER A ESTABILIDADE FINANCEIRA, MAS TAMBÉM SUA BASE FUNDAMENTAL DE CONFIANÇA. A FRAUDE PODE ASSUMIR MUITAS FORMAS DIFERENTES, E INDÚSTRIAS E EMPRESAS DE TODOS OS TAMANHOS PODEM SER AFETADAS. SUAS EXPRESSÕES ESTÃO SEMPRE MUDANDO — MANIFESTANDO-SE COMO ROUBO DE BENS, DISTORÇÕES FINANCEIRAS, CRIMES CIBERNÉTICOS OU CORRUPÇÃO.

A auditoria interna é um parceiro poderoso na luta contínua contra a fraude. Os auditores internos examinam procedimentos, controles e transações com mais detalhes do que os auditores externos, que se concentram principalmente nas demonstrações financeiras. Fundamentalmente, o papel da auditoria interna é avaliar os frameworks de conformidade, os procedimentos de gerenciamento de

crédito: shutterstock

riscos e os controles internos. Como defensores da integridade corporativa, os auditores internos trabalham para proteger os recursos, reduzir riscos e garantir que os processos de negócios sejam executados de forma ética através de avaliações imparciais e perspectivas neutras.

Os auditores internos possuem uma ampla gama de ferramentas e métodos que lhes permitem detectar sinais de alerta, descobrir tendências e rastrear atividades fraudulentas que possam estar ocorrendo além da superfície. A abordagem da auditoria interna deve ser personalizada de acordo com as necessidades e perfis de risco específicos da sua organização e inclui:

1. Avaliações de risco. O processo começa com uma avaliação de riscos minuciosa, na qual os auditores internos classificam os possíveis riscos de fraude de acordo com variáveis como incidentes passados, estrutura organizacional e tendências da indústria.

2. Análise de dados. Os dados tornaram-se uma ferramenta poderosa na batalha contra a fraude na era digital.

crédito: shutterstock

Usando tecnologias analíticas de ponta, os auditores internos podem vasculhar enormes quantidades de dados para encontrar anomalias, valores discrepantes e tendências suspeitas que possam indicar atividades fraudulentas.

3. Revisões de processos. Através da análise de procedimentos comerciais críticos e fluxos de trabalho transacionais, os auditores internos adquirem conhecimento significativo sobre suscetibilidades, lacunas de controle e áreas vulneráveis a atividades fraudulentas.

4. Investigações de fraude. Quando são manifestadas suspeitas de fraude, os auditores internos podem realizar entrevistas específicas e exames forenses, meticulosamente compilando dados, registrando conclusões e trabalhando com os stakeholders para identificar e eliminar atividades fraudulentas.

É importante lembrar que a auditoria interna não é a responsável direta por impedir a ocorrência de fraudes na empresa. No seu papel na primeira linha, a gestão é responsável por isso. Não é razoável esperar que um auditor interno possua o conhecimento e a experiência de alguém cuja principal função é investigar fraudes, e é melhor que aqueles com experiência conduzam essas investigações. Contudo,

os auditores internos, muitas vezes, possuem as competências necessárias para investigações de fraude, e a gestão muitas vezes atribui a tarefa aos auditores internos quando surge a necessidade.
Além de detectar fraudes, a auditoria interna pode ser essencial no fortalecimento das defesas organizacionais contra a fraude, promovendo uma cultura alerta, aberta e de comportamento ético. Os auditores internos trabalham para reduzir o risco de fraude e aumentar a resiliência através de medidas preventivas, tais como:

1. Conscientização e treinamento sobre fraude. A educação é uma ferramenta eficaz na luta contra a fraude. Liderando campanhas de conscientização, programas de treinamento e fóruns de compartilhamento de conhecimento, os auditores internos fornecem aos funcionários as habilidades, a mentalidade e os recursos necessários para detectar e reportar atividades fraudulentas.

2. Fortalecimento dos controles internos. Controles internos fortes são a primeira linha de proteção contra atividades fraudulentas. Os auditores internos operam em conjunto com a gestão para avaliar frameworks de controle, melhorar a divisão do trabalho e implementar sistemas de monitoramento destinados a identificar, prevenir e abordar atividades fraudulentas.

3. Monitoramento e auditoria contínuos. A fraude nunca dorme. As funções de auditoria interna mantêm um estado de alerta através de iniciativas contínuas de monitoramento e auditoria. Elas ajustam planos de auditoria, reavaliam técnicas e ficam atentas a novos perigos, para ficar um passo à frente dos fraudadores.

A luta contra a fraude no âmbito de alto risco da governança corporativa exige honestidade implacável, atenção incansável e dedicação inabalável. Neste contexto, a auditoria interna mostra-se como uma amiga confiável na luta pela responsabilização, ética e abertura.
O papel da auditoria interna na detecção e prevenção de fraudes torna-se cada vez mais importante, conforme as empresas navegam na complexidade de um cenário de risco em constante mudança. A auditoria interna está bem posicionada para proteger a integridade corporativa, manter a confiança dos stakeholders e impor princípios de boa governança através de sua experiência, metodologia e conhecimentos.
As organizações podem superar a ameaça da fraude trabalhando em conjunto, permanecendo firmes e dedicadas ao comportamento ético. Isso ajudará a criar um futuro mais promissor e resiliente para as gerações futuras. ai

DANIEL GLENN
DANIEL GLENN É CONSULTOR NA ÁREA DE AUDITORIA E CONTROLES INTERNOS DA DELOITTE EM AUSTIN, TEXAS.

ON THE FRONTLINES:

IA NA GESTÃO DE TALENTOS

USAR A GenAI PARA AJUDAR A COMBINAR AS APTIDÕES DOS FUNCIONÁRIOS COM OS PLANOS DE CARREIRA É UMA NOVA FORMA DE ABORDAR AS LACUNAS NA GESTÃO DE TALENTOS.

COM POUCO OU NENHUM ALARDE, O DEPARTAMENTO DE ESTADO DOS EUA ANUNCIOU RECENTEMENTE UM PLANO REVOLUCIONÁRIO PARA USAR IA GENERATIVA (GenAI) PARA AUXILIAR EM SEUS ESFORÇOS DE PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO.

Esse plano coloca o governo federal na vanguarda da inovação tecnológica.

É isso mesmo, você leu certo. O governo federal americano, comumente considerado lento e muito resistente às mudanças, está agora criando um novo paradigma nas áreas de desenvolvimento de funcionários e planejamento da força de trabalho.

Então, o que o Departamento de Estado dos EUA está fazendo e como isso cria um novo paradigma?

Ao utilizar a GenAI, o Departamento de Estado americano pode comparar as competências que seus funcionários possuem agora com as competências necessárias para preencher vagas de emprego atuais. Essas informações são então usadas para identificar funcionários individuais que possam potencialmente

crédito: shutterstock

preencher esses cargos e apresentá-los não apenas às habilidades que precisariam obter para preencher esses cargos, mas também para identificar para esses funcionários como adquirir as habilidades necessárias.

A forma como isso funciona atualmente em muitas grandes empresas, incluindo na Deloitte, onde sou consultor, é que os funcionários são atribuídos a funções e projetos com base nas competências que possuem atualmente. Este sistema coloca inteiramente sobre os funcionários a responsabilidade de identificar as habilidades e os recursos de aprendizagem necessários para assumir um novo cargo. O empregador continua envolvido, mas apenas em um papel passivo de fornecimento de recursos de aprendizagem aos seus empregados.

Neste novo paradigma, o empregador assume um papel muito mais ativo, tanto em termos de consciencializar os colaboradores sobre potenciais trajetórias profissionais dentro da organização, como também em termos de fornecer aos colaboradores orientações sobre como desenvolver as competências necessárias para trilharem a carreira desejada.

> *"Ao utilizar a GenAI, o Departamento de Estado americano pode comparar as competências que seus funcionários possuem agora com as competências necessárias para preencher vagas de emprego atuais."*

Este novo conceito de gestão de talentos oferece inúmeros benefícios para grandes organizações em diferentes indústrias e setores.

Primeiro, dá às organizações que o adotam uma vantagem na guerra por talentos. Apesar das demissões e de uma possível recessão, ainda é difícil para as organizações atrair colaboradores que tenham as competências necessárias, especialmente em áreas mais técnicas. Ao identificar funcionários com competências e recursos relacionados para preencher a lacuna de competências, as organizações podem aprimorar as habilidades da equipe e realinhar sua força de trabalho atual de forma mais rápida e econômica, permitindo assim que a organização obtenha ou mantenha uma vantagem competitiva, colocando as pessoas certas nos cargos certos no momento certo.

Além disso, proporciona aos líderes uma forma de tornar seus locais de trabalho mais inclusivos e mais meritocráticos. Ao usar o número de identificação de um funcionário como a única informação de identificação, o algoritmo pode processar anonimamente informações relacionadas às habilidades, sem os vieses em torno de raça, gênero, etc., que os revisores humanos possuem. Isso significa que o processo de identificação e seleção de funcionários para oportunidades de crescimento, seja por meio de promoção, preenchimento de um cargo recém-criado ou qualquer outra coisa, agora é feito de uma forma significativamente mais meritocrática e mais dependente das habilidades do funcionário — e menos dependente dos relacionamentos e networking do funcionário dentro da organização.

Além de promover a competência da força de trabalho, isso ajuda a torná-la mais inclusiva, identificando diversos candidatos com as competências certas. Isso abre caminhos de carreira para indivíduos que possam ter redes limitadas de contatos dentro da organização ou podem não se sentir confortáveis em perguntar sobre oportunidades de crescimento na carreira, mas que, de outra forma, possuem as habilidades fundamentais.

Então, o que os líderes podem fazer para abraçar este novo paradigma?

Os CAEs podem assumir a liderança com a IA, criando uma cultura onde o fracasso é abraçado, e não temido. É frequente que grandes organizações, incluindo departamentos de auditoria interna, tenham uma cultura que rejeita assumir riscos e fracassar, e que prefere, em vez disso, manter-se fiel

ao que já foi testado e comprovado. Em vez de ser temido, o fracasso deve ser encarado como uma oportunidade de aprendizagem. Sua organização inevitavelmente terá projetos de IA que fracassarão. A pergunta é: você se apoiará nesse fracasso e aprenderá com ele para ter sucesso em futuros projetos de IA, aqueles que ajudam a organização a colher os benefícios advindos da implementação de IA em escala? Ou você escolherá simplesmente seguir em frente após o fracasso e, com o tempo, ficar para trás?

Como parte da mudança da cultura, os CAEs devem envolver os stakeholders e criar salvaguardas para gerenciar os riscos. Como parte de uma cultura de aceitação do fracasso, os CAEs também devem trabalhar com os stakeholders e se alinhar às expectativas. Embora os riscos envolvidos nos aspectos técnicos da IA e nos aspectos jurídicos das relações trabalhistas estejam fora do âmbito deste artigo do blog, são considerações importantes. O envolvimento com os stakeholders nestas áreas pode ajudar os CAEs a identificar e criar salvaguardas contra qualquer risco que este novo paradigma represente para a organização.

Seguindo estes passos, os líderes podem adotar este novo paradigma de planejamento da força de trabalho e colher seus benefícios, ao mesmo tempo mitigando os riscos associados à adoção de novas tecnologias e processos. ai

crédito: shutterstock

BEATRICE SAREDO PARODI
BEATRICE SAREDO PARODI É GERENTE SÊNIOR DE AUDITORIA INTERNA DA EURONEXT, COM SEDE EM MILÃO.

ON THE FRONTLINES:

FRAUDE NO TRABALHO REMOTO

BEATRICE SAREDO PARODI DISCUTE ALGUNS RISCOS MENOS CONHECIDOS DO TRABALHADOR REMOTO.

O TRABALHO REMOTO ESTÁ MAIS CONVENIENTE DO QUE NUNCA, GRAÇAS ÀS NOVAS TECNOLOGIAS QUE TORNAM MAIS FÁCIL SE SENTIR CONECTADO. ALÉM DISSO, DEVIDO AO CUSTO DO DESLOCAMENTO E DA MORADIA, ESPECIALMENTE NAS GRANDES CIDADES, A OFERTA DE TRABALHO REMOTO É ATRAENTE PARA MUITOS FUNCIONÁRIOS E PODE SER UMA FORMA DE RECRUTAR CANDIDATOS DE ALTA QUALIDADE.

No entanto, entre os prós e contras do emprego remoto versus presencial, também temos que considerar o risco de fraude.

Se você contratar alguém para um cargo híbrido e ele comparecer ao escritório regularmente, provavelmente poderá ter certeza de que o trabalho está sendo executado por esse funcionário, apesar de alguns dias trabalhando em casa.

crédito: shutterstock

Porém, quando você contrata alguém que (quase) nunca vê no escritório, como pode verificar quem está fazendo o trabalho?

A maioria dos artigos que cobrem trabalho remoto e riscos analisa o risco de um funcionário remoto ter um ambiente de trabalho inseguro e poder se tornar vítima de um incidente de cibersegurança. Mas e se um funcionário cometer um tipo de fraude por não realizar o trabalho?

Considere este cenário: um funcionário da empresa, vamos chamá-lo de Eduardo, trabalha remotamente. De repente, seu chefe é demitido e a carga de trabalho de Eduardo dobra. Depois de algum tempo, Eduardo entra em contato com seu ex-chefe e oferece-lhe a oportunidade de realizar parte de suas tarefas secretamente ou mediante pagamento de terceirização, sem o conhecimento da empresa. Então, o ex-chefe encontra um novo emprego

permanente e Eduardo volta a ter uma montanha de trabalho. Eduardo procura outra pessoa de apoio e encontra um estudante jovem e brilhante para ajudar. Depois, o jovem estudante termina o curso universitário e é contratado, então, Eduardo recorre à inteligência artificial (IA) para lhe dar o apoio que acha necessário para não se afogar na carga de trabalho.

Qual é o risco a partir do ponto de vista da empresa? Como você se sentiria se não conhecesse realmente a pessoa (ou IA) com quem está trabalhando e compartilhando informações comerciais?

Outro risco é um fenômeno denominado "superemprego" (overemployment), um cenário em que uma pessoa mantém dois ou mais empregos remotos de tempo integral simultaneamente. E é uma tendência crescente: há sites e plataformas que oferecem dicas e apoio aos funcionários que se dedicam à arte do superemprego. Você provavelmente já pode imaginar como gerenciar chamadas on-line simultaneamente – usando um avatar ou mantendo o vídeo desligado durante uma reunião do Teams. Outras táticas sugerem formas de atrasar um projeto enquanto se concentra em outro.

Um site, Overemployed.com, tem 300.000 membros no Discord e Reddit, de acordo com o Business Insider. Os membros trocam histórias de sucesso e conselhos. Fraudadores deste tipo incluem funcionários desiludidos com suas vidas corporativas, aqueles com ofertas de emprego muito lucrativas que consideram difíceis de rejeitar, ou outros com um objetivo financeiro concreto em mente – seja uma aposentadoria antecipada ou a compra de uma casa.

Como auditores internos, temos que conscientizar nossas empresas sobre o risco e destacar os sinais de alerta dos funcionários, tais como:

1- Perfis do LinkedIn que não estão devidamente atualizados, por exemplo, exibindo a mensagem "Open to Work", em vez de refletir o nome da empresa onde trabalham.

2- Manter consistentemente a câmera desligada nas reuniões (embora isso por si só não seja motivo para suspeitar que alguém não esteja fazendo seu trabalho).

3- Tempos de resposta consistentemente lentos em tarefas e por e-mail.

4- Por outro lado, ter uma carga de trabalho irrealista, mas concluindo o trabalho muito rapidamente (o que pode significar que o funcionário está usando outra fonte).

5- Chegar frequentemente atrasado ou ausente de reuniões sem explicação.

6- Ter trabalhado anteriormente para empresas muito grandes onde pode ser

crédito: shutterstock

mais fácil esconder a inatividade. Embora a presença de um ou mesmo de vários desses sinais de alerta possa não significar nada, pode valer a pena investigar mais a fundo a situação, quando dois ou mais estão presentes e algo parece estranho.

Tenha em mente que um funcionário superempregado é diferente de um empreiteiro, de quem se pode esperar que mantenha mais de um trabalho – ou mesmo um funcionário em tempo integral que tenha um segundo trabalho fora do expediente ou pegue projetos freelance para obter dinheiro extra –, a menos que isso seja explicitamente proibido pelo empregador.

O cenário bastante diferente de alguém que compartilha trabalho com um subcontratado, ou mesmo que trabalha para um concorrente, significa que há um conflito de interesses em termos de tempo e recursos e, possivelmente, questões que envolvam propriedade intelectual, privacidade ou segredos comerciais. Em última análise, um funcionário que "trai" seu empregador, roubando tempo e concentrando-se em outro trabalho – ou transferindo trabalho para um subcontratado – pode não ser um funcionário confiável.

JOSÉ DAVID PINO
CIA, CRMA, CFE
JOSÉ DAVID PINO É CONSULTOR DE AUDITORIA INTERNA E AVALIAÇÃO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS BASEADO EM CARACAS, VENEZUELA.

ON THE FRONTLINES:

QUÃO MADURO É SEU GERENCIAMENTO DE RISCOS?

NÃO NEGLIGENCIE A IMPORTÂNCIA DE AVALIAR OS NÍVEIS DE MATURIDADE DO ERM E O PAPEL DOS AUDITORES INTERNOS COMO DEFENSORES DO ERM.

EM UMA ENTREVISTA À ABC NEWS APÓS O COLAPSO DA SUA EMPRESA DE TROCA DE CRIPTOMOEDAS, A FTX, SAM BANKMAN-FRIED OBSERVOU: "SE EU TIVESSE PASSADO UMA HORA POR DIA PENSANDO NO GERENCIAMENTO DE RISCOS DA FTX, CREIO QUE ISSO NÃO TERIA ACONTECIDO."

Da mesma forma, o Conselho de Governadores do Sistema da Reserva Federal americana citou a falta de foco no gerenciamento de riscos na sua avaliação da falência do Silicon Valley Bank: "O conselho de administração e a gestão do Silicon Valley Bank não conseguiram gerenciar seus riscos", afirmou. "Quando os supervisores identificaram vulnerabilidades, não foram tomadas medidas suficientes para garantir que o Silicon Valley Bank resolvesse esses problemas com rapidez suficiente."

Com tais falhas de grande visibilidade nas notícias, poderíamos esperar que as organizações concluíssem que a ausência de um sistema de gerenciamento de riscos

crédito: shutterstock

corporativos (ERM) está correlacionada com falhas empresariais e múltiplas exposições a riscos. Ou poderíamos esperar que compreendessem que a busca de um sistema maduro de ERM os ajudará a alcançar melhor seus objetivos de planejamento estratégico.

No entanto, estudos recentes mostram que ainda há muito a fazer em matéria de ERM.

No relatório de 2023, *The State of Risk Oversight: An Overview of Enterprise Practices*, publicado pelo *American Institute of Certified Public Accountants* e a universidade NC *State*, apenas 29% dos líderes de risco entrevistados afirmam que os processos de supervisão do gerenciamento de riscos da sua organização estão maduros, enquanto 35% os descrevem como em evolução, 21% dizem que estão em desenvolvimento e 15% indicam que são muito imaturos.

É importante observar que essas respostas vieram de mais de 400 organizações, incluindo grandes organizações (com receitas superiores a US$ 1 bilhão), empresas de capital aberto, entidades de serviços financeiros e organizações sem fins lucrativos.

Uma análise mais aprofundada revela que 17% dos entrevistados afirmam não ter processos estruturados de gerenciamento de riscos para identificar e reportar ao conselho as principais exposições a risco. Outros 18% dos entrevistados indicam que monitoram os riscos principalmente por silos individuais de riscos, com "reporte mínimo das principais exposições aos riscos ao conselho". Além disso, 25% responderam que possuem, em sua maioria, processos de gerenciamento de riscos informais e não estruturados, com "reporte ad hoc de exposições agregadas a risco ao conselho".

Considerando o atual ambiente de negócios, é intrigante observar níveis tão

crédito: shutterstock

baixos de maturidade no gerenciamento de riscos. Os auditores internos deveriam estar cientes dos sinais de alerta que podem surgir em situações com práticas inadequadas de gerenciamento de riscos ou onde as iniciativas de ERM não sejam tão eficazes quanto planejado, incluindo:

1- Fraco envolvimento da cúpula da organização nas iniciativas de ERM.

2- A cultura de riscos não se reflete na forma como a organização conduz seus negócios.

3- Incidentes de risco que ocorrem continuamente e a causa raiz não é identificada.

4- Gerenciamento de riscos não integrado no planejamento estratégico.

5- Abordagem reativa, em vez de proativa.

6- Os membros-chave da equipe não têm conhecimento da extensão dos riscos, dadas as mudanças significativas no tamanho ou nas operações da organização.

7- Ausência de estruturas de controle interno e de propriedade dos riscos e responsabilidades de controle por parte da equipe.

Para incentivar a organização a avançar em direção a processos de risco mais maduros, os auditores internos podem atuar como defensores do gerenciamento de riscos, incentivando a gestão a agir das seguintes formas:

1- Envolver o conselho e a alta administração nas iniciativas de ERM.

Garantir sua compreensão quanto às definições, fatores motivadores, benefícios e implicações dos processos de ERM.

2- Cultivar uma cultura consciente dos riscos. Estabelecer uma cultura de risco apropriada em toda a organização.

3- Rever os processos de gerenciamento de riscos em vigor. Identificar padrões comuns de eventos de risco repetitivos que podem ajudar a quebrar este ciclo, identificando as causas profundas e reforçando medidas proativas.

4- Incorporar o gerenciamento de riscos no planejamento estratégico e nas operações diárias. O alinhamento desses elementos pode ser útil para abordar proativamente os riscos potenciais.

5- Utilizar indicadores-chave de risco. Insights de eventos de risco passados, benchmarking da indústria e condições ambientais podem ser úteis para gerenciar riscos de forma proativa.

6- Adaptar-se às mudanças. Estar ciente das atualizações tempestivas necessárias no planejamento estratégico e nas iniciativas de gerenciamento de riscos, quando surgirem mudanças significativas nas operações de negócios.

7- Garantir a comunicação tempestiva aos membros-chave da equipe de risco quanto a mudanças críticas nos negócios.

Os defensores do risco podem ajudar na implementação de uma estrutura de ERM eficaz a ser comunicada e integrada em toda a organização.

8- Estabelecer um nível desejado para ser atingido no processo de maturidade. É também importante chegar a um acordo sobre a forma como as lacunas entre o nível atual e o desejado serão preenchidas.

9- Implementar estruturas eficazes de governança, risco e controle. Ter um departamento de auditoria interna significa que haverá a avaliação da eficácia das iniciativas de gerenciamento de riscos e controle.

O gerenciamento de riscos não é um processo estático. O monitoramento contínuo do sistema de ERM ajudará a coletar evidências sobre o ambiente interno e externo da organização, bem como o desempenho empresarial, à luz dos acontecimentos atuais que podem afetar a organização.
Falhas passadas demonstraram que não há uma única organização imune às consequências de eventos de risco. Não existe tal ausência de risco no atual ambiente de negócios. Um tom no topo que incentive a organização a desenvolver processos de gerenciamento de riscos e a se esforçar para continuar amadurecendo esses processos estará mais bem preparado quando os eventos de riscos se materializarem. cti

agenda ON

anota em sua agenda e inscreva-se!

Os treinamentos do IIA Brasil sempre foram referência de qualidade e credibilidade em Auditoria Interna.
Com a impossibilidade de oferecer os cursos de forma presencial, devido ao cenário pandêmico, a solução encontrada foi disponibilizar as aulas virtualmente. A escolha de uma boa ferramenta de transmissão e a adaptação dos instrutores foram fundamentais para o sucesso da nova modalidade.
Diante disso, o IIA Brasil venceu a barreira da desconfiança e provou que, tanto presencial como on-line, os serviços oferecidos sempre mantêm a excelência.

Inscrições abertas

ESCANEIE O QRCODE
E SAIBA MAIS

Instituto dos
Auditores Internos
do Brasil

PADRÃO DE QUALIDADE

INVESTIGAÇÃO DE FRAUDES CORPORATIVAS
05 de Julho | On-line
Valor: R$ 1.250,00
09 créditos de CPE

AUDI 2 EOP - NOVO
10 a 12 de Julho | On-line
Valor: R$ 2.500,00
28 créditos de CPE

AUDITANDO A GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS (GRC)
10 a 12 de Julho | On-line
Valor: R$ 2.500,00
28 créditos de CPE

AUDITANDO A CULTURA ORGANIZACIONAL
12 de Julho | On-line
Valor: R$ 1.250,00
09 créditos de CPE

AUDI 1
15 a 17 de Julho | On-line
Valor: R$ 2.500
28 créditos de CPE

AUDITORIA 4.0
15 a 17 de Julho | On-line
Valor: R$ 2.500,00
28 créditos de CPE

AUDITORIA DE CRITÉRIOS ESG
15 a 19 de Julho | On-line
Valor: R$ 2.500,00
28 créditos de CPE

CIA - PARTE 2: PRÁTICA DE AUDITORIA INTERNA
22 a 25 de Julho | On-line
Valor: R$ 3.700,00
38 créditos de CPE

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.

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.

O IIA Brasil está certificado na Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) com a Intuix

INTUIX
SMART CERTIFICATIONS

Instituto dos **Auditores Internos** *do Brasil*