

auditor *interno*

MAGAZINE | BRASIL



ESG

**IIA BRASIL REALIZA 1º FÓRUM DE
SUSTENTABILIDADE NO SETOR DE ENERGIA
E REÚNE ESPECIALISTAS PARA DISCUTIR
QUESTÕES RELEVANTES**

Confira os artigos técnicos:

- » On the Frontlines: O Passado Informa o Futuro;
- » Building a Better Auditor: Celebrando as Mulheres que Abriram Caminhos;
- » On the Frontlines: Greenwashing e o Fim da Lacuna de Autenticidade;
- » Building a Better Auditor: O Poder do Storytelling

O IIA Brasil conquista nova certificação SAFETY: **Saúde e Segurança Ocupacional** no Ambiente de Trabalho da INTUIX



O IIA Brasil acaba de conquistar a nova certificação SAFETY: **Saúde e Segurança Ocupacional** no Ambiente de Trabalho da INTUIX!

Essa certificação é um marco importante que reafirma nosso compromisso com a saúde e segurança dos colaboradores. Através de práticas e protocolos, garantimos um ambiente de trabalho seguro e saudável, promovendo o bem-estar de todos.



06

IIA BRASIL REALIZA 1º FÓRUM DE SUSTENTABILIDADE NO SETOR DE ENERGIA E REÚNE ESPECIALISTAS PARA DISCUTIR QUESTÕES RELEVANTES

A matéria trata do 1º Fórum de Sustentabilidade no Setor de Energia, promovido pelo IIA Brasil com apoio da Enel, que reuniu especialistas para debater o papel da auditoria interna na governança, inovação e sustentabilidade, com foco em energia, saneamento e desafios regulatórios, destacando a importância da transparência, controle e alinhamento às diretrizes ESG.

ÍNDICE



12

O PASSADO INFORMA O FUTURO

A matéria destaca a importância dos auditores internos incorporarem lições aprendidas ao planejamento anual, considerando feedbacks, comportamento humano e práticas de auditoria ágil para criar planos mais eficazes e adaptáveis.

16

CELEBRANDO AS MULHERES QUE ABRIRAM CAMINHOS

O artigo destaca a importância de reconhecer e celebrar as contribuições das mulheres, ressaltando o papel fundamental da rede de apoio, da mentoria e do equilíbrio entre vida profissional e pessoal na trajetória feminina.

20

O RISCO DO CONTROLE EXCESSIVO

O artigo destaca que o controle excessivo pode gerar ineficiências, reduzir o moral dos funcionários e aumentar os riscos, defendendo que treinamentos, cultura organizacional e capacitação são mais eficazes do que controles rígidos e burocráticos.

24

O PODER DO STORYTELLING

O artigo aborda técnicas de storytelling para tornar as apresentações de auditoria interna mais eficazes, facilitando a compreensão, retenção das informações e colaboração com os clientes na busca de soluções.

E X P E D I E N T E

Ano 7 | Edição 52 | Março e Abril 2025

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

IIA Brasil conquista a **Certificação Mulher!** Um passo importante rumo à diversidade e inclusão.



O IIA Brasil tem o orgulho de anunciar que conquistou a **Certificação Mulher**, um marco importante em nosso compromisso com a promoção da diversidade e inclusão no ambiente corporativo!

Essa certificação reconhece organizações que implementam práticas efetivas para apoiar e valorizar a presença feminina em todos os níveis. Estamos empenhados em criar um espaço onde as mulheres possam prosperar, contribuindo com suas habilidades e talentos para o crescimento da nossa instituição.

Junte-se a nós nessa jornada!



ESG





FÓRUM 2025

IIA BRASIL REALIZA 1º FÓRUM DE SUSTENTABILIDADE NO SETOR DE ENERGIA E REÚNE ESPECIALISTAS PARA DISCUTIR QUESTÕES RELEVANTES

POR MGA ASSESSORIA DE IMPRENSA
COMUNICACAO@IIABRASIL.ORG.BR

EM UM MOMENTO EM QUE SUSTENTABILIDADE, GOVERNANÇA E INOVAÇÃO SE CONSOLIDAM COMO PILARES ESTRATÉGICOS DO SETOR DE ENERGIA, O IIA BRASIL PROMOVEU EM MARÇO O 1º FÓRUM DE SUSTENTABILIDADE NO SETOR DE ENERGIA. REALIZADO COM APOIO DA ENEL, E EM SUA SEDE NO RIO DE JANEIRO, O EVENTO REUNIU ESPECIALISTAS, LÍDERES E PROFISSIONAIS PARA DEBATER O PAPEL FUNDAMENTAL DA AUDITORIA INTERNA NA CONSTRUÇÃO DE UM FUTURO MAIS RESPONSÁVEL,

RESILIENTE E ÉTICO.

Ao integrar setores como energia, saneamento e governança corporativa, o fórum ampliou o escopo da discussão e destacou o valor da transparência e do controle na geração de valor sustentável. No evento, houve participação de diversos especialistas, incluindo Aurelio Bustilho de Oliveira, Chief Executive Officer (CEO) da Enel Américas S.A e Membro do Conselho de Administração da Enel Brasil S.A., Percival Gratti Junior, Diretor de Auditoria Interna, Riscos e Controles Internos da Aegea, Renata Vasconcelos, Auditora Geral da COPASA - MG, Dennis



Brad J. Monterio - vice-presidente executivo de aprendizagem, licenciamento e vendas do The Institute of Internal Auditors (The IIA)

Macedo Telles, Chief Audit Executive da ONS, Eugenio Belinchon Gueto, Chief Audit Executive e Compliance Officer da Enel Américas S.A e Head Audit da Enel Américas S.A. e Enel Brasil S.A., Fernando Macedo, Gerente Executivo de Planejamento, Monitoramento e Qualidade de Auditoria da Eletrobras, Sávio Jannuzzi, Head de Auditoria Interna e Riscos da Neoenergia, Paulo Gomes, Membro do Comitê de Auditoria da ENBPar, Membro do Conselho Fiscal do Flamengo e do Instituto Ilumina, Renato Trisciuzzi, Presidente Executivo e do Conselho de Administração da FLAI e Ricardo Lemos, Vice coordenador da Comissão de Riscos Corporativos do IBGC, Conselheiro Fiscal do Hospital Sabará e membro do Comitê de Auditoria da SPTrans

Brad J. Monterio, vice-presidente

executivo de aprendizagem, licenciamento e vendas do The Institute of Internal Auditors (The IIA), compartilhou sua experiência na área, destacando o papel essencial da governança e do compliance na construção de um setor energético mais sustentável e transparente.

Monterio abordou como o modelo de auditoria baseado nas três linhas é crucial para garantir que as empresas do setor cumpram suas responsabilidades ambientais, sociais e de governança de forma eficaz e mensurável. Ele também ressaltou a importância da padronização dos relatórios de sustentabilidade, garantindo que investidores e stakeholders possam confiar nos dados divulgados pelas empresas. Segundo ele, a auditoria interna pode ser uma ferramenta estratégica para impulsionar a transição energética e alinhar as empresas do setor às diretrizes



globais de ESG.

Ele citou estimativas da Bloomberg Intelligence, que prevê que os ativos financeiros ligados ao ESG ultrapassarão US\$ 53 trilhões até 2035, reforçando a necessidade de empresas brasileiras se adaptarem a esse novo cenário. Além disso, analisou o Relatório de Riscos Globais do Fórum Econômico Mundial, que aponta que, em 2025, 40% dos principais riscos empresariais estarão relacionados à sustentabilidade — número que pode chegar a 80% nos próximos 10 anos. Já Percival Gratti Júnior, diretor de Auditoria Interna, Riscos e Controles Internos da Aegea, apresentou um panorama contundente sobre os desafios do saneamento básico no Brasil e destacou o papel estratégico da auditoria interna nesse setor. Ele iniciou sua fala contextualizando os indicadores alarmantes do país: cerca de 32 milhões

de pessoas ainda vivem sem acesso à água tratada, enquanto 99 milhões não têm acesso à coleta de esgoto. Apenas 52% do esgoto coletado é tratado, e as perdas de água superam 37% em média, chegando a até 70% em algumas regiões. Segundo ele, esses dados revelam uma desigualdade quase medieval, que exige união de esforços entre setor público, privado e sociedade civil para alcançar a universalização do saneamento proposta pelo novo marco regulatório. Percival também destacou os impactos sociais, econômicos e ambientais da falta de saneamento, citando mais de 340 mil internações hospitalares por doenças de veiculação hídrica apenas em 2024 e uma perda anual de cerca de R\$ 100 bilhões em produtividade no país. Enfatizou que, para cumprir os objetivos do marco legal — como 99% da população com acesso à água tratada e 90% com coleta



Percival Gratti Junior – Diretor de Auditoria Interna, Riscos e Controles Internos da Aegea, **Renata Vasconcelos** – Auditora Geral da COPASA - MG

e tratamento de esgoto até 2033 — será crucial garantir a capacidade econômico-financeira das operadoras, projetos bem estruturados que alcancem populações vulneráveis e a implementação efetiva da tarifa social. Para ele, a auditoria interna tem papel essencial nesse cenário, atuando de forma preventiva e estratégica para garantir a eficiência dos investimentos e a transparência das ações, apoiando diretamente a perenidade das metas de universalização.

Renata Vasconcelos, auditora interna da Copasa, destacou a trajetória da companhia. Com investimentos robustos (R\$ 2,1 bilhões em 2024 e projeções de R\$ 3,2 bilhões para 2026), a empresa reforçou seu compromisso com a ampliação e a qualidade dos serviços.

Ao abordar a estrutura da auditoria interna, Renata explicou que a área está vinculada diretamente ao Conselho de Administração e emitiu 40 relatórios no último ano, registrando mais de 1.200 horas de capacitação, cumprindo integralmente seu plano anual. Renata



Renato Trisciuzzi - Presidente Executivo e do Conselho de Administração da FLAI

ênfatisou que a missão da auditoria é aumentar e proteger o valor da organização, contribuindo diretamente para os objetivos estratégicos da companhia, especialmente em um setor desafiador como o saneamento. Dennis Telles, Chief Audit Executive da ONS, destacou a singularidade do Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS), entidade privada e sem fins lucrativos responsável por coordenar a operação do sistema interligado nacional. Segundo ele, entender o contexto regulatório e técnico do setor é essencial para a definição dos planos de auditoria



Dennis Telles - Chief Audit Executive da ONS, destacou a singularidade do Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS) - **Eugenio Belinchon Gueto** - Chief Audit Executive e Compliance Officer da Enel Américas S.A e Head Audit da Enel Américas S.A. e Enel Brasil S.A, **Fernando Macedo** - Gerente executivo de Planejamento, Monitoramento e Qualidade de Gerente executivo de Planejamento, Monitoramento e Qualidade de Auditoria da Eletrobras Auditoria da Eletrobras, **Sávio Jannuzzi** - Head de Auditoria Interna e Riscos da Neoenergia



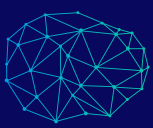
Paulo Roberto Gomes - Membro do Comitê de Auditoria da ENBPar, Conselheiro Fiscal do Flamengo e do Instituto Ilumina, **Ricardo Lemos** - Vice coordenador da Comissão de Riscos Corporativos do IBGC, Conselheiro Fiscal do Hospital Sabará e membro do Comitê de Auditoria da SPTrans

interna, já que esse contexto habita o dia a dia do ONS. Com a crescente representatividade da micro e minigeração distribuída (MMGD) — como os painéis solares em residências —, que já respondem por cerca de 30% da geração de energia no Brasil, surgem desafios inéditos para o planejamento e controle do sistema elétrico, exigindo novas abordagens por parte da auditoria.

Ele reforçou que o auditor precisa estar atento aos movimentos regulatórios, como a renovação das concessões de distribuição e a incorporação de novas tecnologias como armazenamento e cortailment. Tais mudanças, segundo ele, não apenas impactam o setor como um todo, mas devem moldar integralmente os planos de auditoria do futuro. “Não podemos seguir auditando os processos antigos”, afirmou, destacando a importância da auditoria interna como agente de valor diante das transformações que estão redesenhando o setor elétrico brasileiro.

“Estamos diante de uma transformação

estrutural nos modelos de negócios e de governança, e a auditoria interna tem um papel fundamental em orientar essa jornada com ética, transparência e visão estratégica”, conclui Paulo Gomes. “O sucesso do fórum reforça nosso compromisso em fomentar o diálogo e a colaboração entre os agentes que constroem um Brasil mais sustentável”, finaliza ele. 



26 MAR RJ

FÓRUM 2025

GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE NO SETOR DE ENERGIA: O PAPEL DA AUDITORIA INTERNA NA ESTRATÉGIA CORPORATIVA, GESTÃO DE RISCOS E OPORTUNIDADES.

Clique aqui e assista ao 1º Fórum



MUSTAFA YUSUF-ADEBOLA, CIA, FCCA, CFE, CPA
CONSULTOR DE RISCO DE FRAUDE EM ONTÁRIO.

ON THE FRONTLINES: O PASSADO INFORMA O FUTURO

OS AUDITORES INTERNOS PODEM INCORPORAR AS LIÇÕES APRENDIDAS NO PLANEJAMENTO ANUAL DA AUDITORIA.

NESTA ÉPOCA DO ANO, OS AUDITORES INTERNOS GERALMENTE COMEÇAM A SE PREPARAR PARA O ANO SEGUINTE – UM PROCESSO QUE É TANTO ESTRATÉGICO QUANTO REFLEXIVO POR NATUREZA. OS PLANOS

DE AUDITORIA NORMALMENTE SÃO ELABORADOS COM ÊNFASE NA IDENTIFICAÇÃO, AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DE RISCOS (INCLUINDO ACOMPANHAMENTO). No entanto, o ambiente de negócios nunca é estático. Desafios inesperados surgem, controles evoluem e o feedback

dos stakeholders durante as auditorias pode influenciar o curso de ações futuras. Diante desses fatores, os auditores devem se perguntar: Como podemos garantir que estamos aprendendo com nossas auditorias anteriores?

Um dos princípios fundamentais da Turnbull Guidance on Internal Control (Orientação Turnbull sobre Controle Interno) do Conselho de Relatórios Financeiros do Reino Unido é que “Deveria existir um processo de feedback para aprender com os erros e aproveitar melhorias potenciais e reduções de risco”. Para incorporar as lições aprendidas no passado no próximo plano de auditoria, os



auditores internos deveriam considerar as seguintes áreas:

Feedback dos Auditores de Campo

A fonte mais direta de lições aprendidas vem do trabalho de auditoria em campo. À medida que as auditorias avançam, muitas vezes há uma desconexão entre o plano inicial e a realidade dos controles, processos e exposição a riscos da organização. Os auditores deveriam registrar quaisquer desvios do plano

e documentar os respectivos motivos. Algumas perguntas retóricas a serem consideradas incluem:

- 1- Quais foram as surpresas durante a auditoria?
- 2- Os controles eram muito rígidos para lidar com os riscos atuais?
- 3- O comportamento humano ou a cultura organizacional tiveram um papel significativo no resultado da auditoria?



crédito: shutterstock

4- Novos auditores foram envolvidos? O que eles observaram? Às vezes, novos auditores têm perspectivas ou observações novas que podem ter sido ignoradas por auditores mais experientes e familiarizados com o processo.

Feedback do Cliente e Insights da Pesquisa Pós-Trabalho de Auditoria

O feedback do cliente e dos stakeholders é essencial para melhorar as auditorias. Os insights obtidos antes da auditoria, durante o trabalho de campo e por meio de pesquisas pós-trabalho ajudam os auditores a refinar os planos. Por exemplo, se vários departamentos expressaram falta de compreensão sobre a auditoria ou

seu escopo, isso deveria ser abordado em auditorias futuras, possivelmente por meio de uma melhor comunicação.

O feedback obtido em entrevistas de saída, e-mails, ligações telefônicas e discussões informais fornece perspectivas valiosas e pode revelar padrões não identificados relacionados ao processo de auditoria. Eventos informais, em particular, podem fornecer insights úteis sobre o comportamento e a lógica humanos, especialmente se o cliente da auditoria não se sentir pressionado ou entrevistado e puder fornecer feedback honesto sem que isso fique “registrado”.

A Norma 11.1 - Construindo Relacionamentos e Comunicando-se com

os Stakeholders afirma que, “Quando as interações informais ocorrem de forma consistente, os funcionários sentem confiança nos auditores internos, aumentando a probabilidade de discussões francas que podem não ocorrer em reuniões formais”. Assim, uma política de portas abertas promove críticas construtivas, ajudando os auditores a avaliar e melhorar profissionalmente seu trabalho.

Comportamento Humano e Resposta aos Controles

Quando os controles são projetados e implementados, o papel do comportamento humano é frequentemente negligenciado. Os seres humanos têm maneiras únicas de responder aos controles com base na sua compreensão dos mesmos. Por exemplo, as pessoas respondem aos controles se 1) compreendem os controles e 2) compreendem as consequências de uma falha no controle. A liderança e a cultura organizacionais, o engajamento dos funcionários e a gestão do desempenho têm um papel significativo na forma como os funcionários e terceiros respondem às auditorias.

Envolver os stakeholders no início do processo, educá-los sobre a importância dos controles e criar uma atmosfera de responsabilidade pode ajudar a garantir que os controles sejam mais do que apenas procedimentos a serem



“Quando as interações informais ocorrem de forma consistente, os funcionários sentem confiança nos auditores internos, aumentando a probabilidade de discussões francas que podem não ocorrer em reuniões formais”

cumpridos. Com esse entendimento, os auditores podem elaborar planos que se adaptem às circunstâncias variáveis.

Avançando com Agilidade

Embora as informações históricas nos forneçam contexto, devemos ter cuidado para não ficarmos presos a um planejamento rígido que dificulte os ajustes necessários. A auditoria ágil incentiva os auditores a serem flexíveis à medida que surgem novos riscos ou oportunidades. Os auditores internos deveriam adotar mais práticas de auditoria ágil que lhes permitam responder rapidamente às mudanças à medida que elas ocorrem.

Ao incorporar o feedback do trabalho de campo, compreender o impacto do comportamento humano nos controles e adotar mais metodologias de auditoria ágil, os auditores podem criar planos que não sejam apenas abrangentes, mas também adaptáveis ao ambiente de risco em constante mudança. 



YULIA GORMAN, CPA, CIA

ATUA NOS CONSELHOS NORTE-AMERICANO E GLOBAL DO IIA E É VICE-PRESIDENTE DE AUDITORIA INTERNA E SEGURANÇA CORPORATIVA DA PACKAGING CORPORATION OF AMERICA, INC. EM LAKE FOREST, ILLINOIS.

BUILDING A BETTER AUDITOR: CELEBRANDO AS MULHERES QUE ABRIRAM CAMINHOS

MARÇO É UM MÊS ESPECIAL PARA CELEBRAR AS CONQUISTAS, A RESILIÊNCIA E AS CONTRIBUIÇÕES DAS MULHERES EM TODO O MUNDO.

NO INÍCIO DESTES MÊS (8 DE MARÇO), COMEMORAMOS O DIA INTERNACIONAL DA MULHER. GOSTARIA DE APROVEITAR ESTE MOMENTO PARA RECONHECER AS MULHERES INCRÍVEIS QUE DESEMPENHARAM UM PAPEL FUNDAMENTAL NA MINHA VIDA, TANTO PESSOAL QUANTO PROFISSIONALMENTE. Na Rússia, onde cresci, o Dia

Internacional da Mulher sempre foi uma ocasião importante. Era um dia repleto de gratidão, em que as mulheres eram homenageadas com flores, presentes e reconhecimento sincero pelo seu trabalho árduo e dedicação como mães, profissionais ou ambos. Essa tradição incutiu em mim um profundo respeito pelo poder e influência das mulheres, moldando minha compreensão do que significa apoiar e incentivar umas às outras.



Tive a incrível sorte de ter fortes influências femininas ao longo da minha vida. Minha mãe, minha irmã e minhas avós foram minhas primeiras referências, me ensinando lições valiosas sobre perseverança, gentileza e resiliência. O apoio incondicional delas foi fundamental, especialmente quando enfrentei desafios para equilibrar uma carreira desafiadora com a maternidade. Como mãe de duas meninas, sei por experiência própria como é importante ter uma rede de apoio sólida. Sem a orientação e o incentivo delas, muitas das minhas conquistas não teriam sido

possíveis.

Quando me mudei para os Estados Unidos e comecei a navegar por um novo cenário profissional, tive que aprender o caminho das pedras rapidamente. Foi um grande desafio me adaptar a uma nova cultura no ambiente de trabalho e entender as estratégias de avanço na carreira e as nuances da indústria. Durante essa transição, encontrei inspiração e orientação em mulheres que construíram carreiras de sucesso nos EUA. Seus conselhos e apoio me deram confiança para perseguir meus objetivos e me



estabelecer na minha área. Desde muito jovem, eu sabia que queria uma carreira gratificante e uma família. No entanto, equilibrar as duas coisas nem sempre foi fácil. Busquei inspiração em mulheres que conseguiram se destacar profissionalmente e, simultaneamente, criar os filhos, observando como elas organizavam seu tempo e definiam prioridades. Ver mulheres bem-sucedidas em cargos de liderança que também eram mães dedicadas me confirmou que era possível alcançar os dois objetivos. Duas mulheres, em particular, tiveram um impacto duradouro na minha jornada. Uma é sócia de uma grande empresa e mãe de três filhos,

enquanto a outra é CAE, também mãe de três filhos. Ambas são altamente qualificadas na área de auditoria interna e muito respeitadas no IIA. A capacidade delas de equilibrar carreiras de alto nível com a vida familiar foi incrivelmente inspiradora. Elas me mostraram que o sucesso não vem de escolher um caminho em detrimento do outro, mas de integrar os dois de uma forma que esteja alinhada com os valores e prioridades pessoais. Uma das maiores lições que aprendi com essas mulheres é a importância da mentoria. Ao longo da minha carreira, tive mentores incríveis – tanto mulheres quanto homens – que me orientaram, desafiaram e ajudaram a



dar os próximos passos em direção aos meus objetivos. Sou profundamente grata pelo apoio deles, pois seus insights e incentivo foram inestimáveis. Se você deseja crescer na carreira, recomendo fortemente que procure mentores que possam oferecer orientação e perspectiva. Seja proativo ao se aproximar das pessoas que você admira e não tenha medo de pedir conselhos. Uma ótima maneira de estruturar sua rede de apoio profissional é criando um conselho pessoal – um grupo de conselheiros confiáveis que possam oferecer diferentes perspectivas, desafiar sua maneira de pensar e apoiar seu crescimento.

Paralelamente, se você puder orientar outra pessoa, recomendo que o faça. Retribuir é uma das maneiras mais impactantes de apoiar os futuros

líderes. Seja por meio de programas formais de mentoria ou orientação informal, ajudar outras pessoas a conduzirem suas carreiras pode fazer uma diferença significativa na jornada profissional delas.

Embora o dia 8 de março já tenha passado, é importante lembrar de celebrar o espírito do Dia Internacional da Mulher o ano todo. Vamos dedicar um tempo para reconhecer as mulheres que moldaram nossas vidas e carreiras. Sejam elas familiares, colegas, mentoras ou amigas, sua influência e apoio merecem reconhecimento.

A todas as mulheres que se esforçam para fazer a diferença – na sala de reuniões, em suas comunidades ou em casa – obrigada por suas contribuições. E àquelas que orientam e incentivam outras pessoas: seu impacto vai muito além do que vocês imaginam. 



JAMI SHINE, CIA, CRMA, CISA, CRISC
GERENTE DE AUDITORIA CORPORATIVA E DE TI NA QUIKTRIP CORPORATION,
SEDIADA EM TULSA, OKLAHOMA..

BUILDING A BETTER AUDITOR: : O RISCO DO CONTROLE EXCESSIVO

O CONTROLE EXCESSIVO PODE CRIAR INEFICIÊNCIAS, IMPACTAR NEGATIVAMENTE O MORAL DOS FUNCIONÁRIOS E LEVAR AS PESSOAS A PROCURAREM “SOLUÇÕES ALTERNATIVAS” ARRISCADAS.

A AUDITORIA BASEADA EM RISCOS TEM SIDO A NORMA HÁ ANOS, COM FOCO EM LEVAR EM CONTA O APETITE E AS TOLERÂNCIAS A RISCO DA ORGANIZAÇÃO, EM VEZ DE TENTAR ELIMINAR TODOS OS RISCOS. PORÉM, NA PRÁTICA, MUITOS AUDITORES AINDA PROMOVEM O CONTROLE EXCESSIVO, FREQUENTEMENTE EM DETRIMENTO DE NOSSAS ORGANIZAÇÕES.

Em Amsterdã, no verão passado, observei crianças pequenas andando de bicicleta sem capacete, muitas vezes nas ruas principais. Crianças menores

sentadas atrás das bicicletas de seus pais, com o cinto de segurança frouxo, isso quando o usavam, em uma cena que faria muitos pais tremerem de medo. Bicicletas, carros e pedestres se moviam rapidamente em sincronia uns com os outros, executando uma dança complicada. E enquanto eu pulava nervosamente para sair da frente sempre que ouvia o som de um sininho de bicicleta, percebi, no meio da viagem, que não tinha presenciado um único acidente de trânsito. Um morador local nos disse: “Ensinamos nossas crianças a andar de bicicleta desde muito cedo, por isso não temos muitos acidentes”.



Com base nas estatísticas que encontrei, a taxa estimada de mortalidade no trânsito per capita dos Países Baixos em 2023 era menos de um terço da dos EUA, então, parece que a abordagem deles era eficaz.

Como auditores, pode ser tentador procurar todas as formas em que o risco poderia se concretizar e fazer recomendações para tapar todos os buracos. No entanto, essa abordagem pode ser menos eficaz – e muito mais cara – do que investir em controles informais, como treinamento e cultura. Os ciclistas holandeses têm um interesse de autopreservação

para evitar acidentes de trânsito, mas também são treinados e capacitados desde cedo. Treinar os funcionários – e então incentivar os comportamentos desejados – pode ajudar as organizações a atingirem os resultados desejados sem recorrer a camadas desnecessárias de burocracia.

Embora os controles internos sejam cruciais para atingir os objetivos, o controle excessivo pode ser mais perigoso do que muitos de nós imaginamos. Há o custo óbvio associado à implementação de controles redundantes ou ineficazes, especialmente para áreas de baixo risco.



“E se os chefs de cozinha fossem envolvidos somente em situações de alto risco, eles teriam mais tempo para discutir a natureza das alergias, a fim de garantir que quaisquer precauções adicionais, além do protocolo padrão de alergias, fossem tomadas, o que resultaria em maior eficiência e, possivelmente, em uma mitigação de riscos ainda mais eficaz.”

O controle excessivo também pode criar ineficiências que podem reduzir a vantagem competitiva de uma empresa. Talvez o mais prejudicial seja o impacto do controle excessivo no moral e no comportamento dos funcionários. Se os funcionários sentirem que os controles em vigor estão impedindo sua capacidade de desempenhar suas responsabilidades com eficiência, eles geralmente encontrarão soluções alternativas, o que leva à shadow IT. Alternativamente, podem permitir que o sistema do controle excessivo impacte a experiência do cliente. Tenho sensibilidade ao glúten e recentemente fiz uma viagem ao meu parque de diversões favorito. Eu tinha visto fotos de panquecas fofas sem glúten em um dos restaurantes do

parque e fui ansioso fazer meu pedido. O funcionário do caixa explicou que, de acordo com a política, era preciso que um chef de cozinha registrasse pedidos de pessoas com alergias. Aguardei no caixa, embarçosamente, por mais de 10 minutos, enquanto o pobre funcionário ia várias vezes aos fundos tentando encontrar um chef de cozinha disponível. Finalmente, o chef de cozinha chegou, escreveu “panquecas sem glúten” em um bloco de notas, sem me fazer qualquer pergunta sobre a natureza da minha alergia, e desapareceu. Nesse caso, o controle bem-intencionado resultou em uma experiência ruim para o cliente e para o funcionário. Fiquei me perguntando por que os funcionários do caixa não poderiam ser autorizados a fazer pedidos básicos para pessoas com alergias e envolver um chef de cozinha apenas quando fosse justificável pelo risco, como em casos de alergias múltiplas ou graves, ou a pedido do cliente. E se os chefs de cozinha fossem envolvidos somente em situações de alto risco, eles teriam mais tempo para discutir a natureza das alergias, a fim de garantir que quaisquer precauções adicionais, além do protocolo padrão de alergias, fossem tomadas, o que resultaria em maior eficiência e, possivelmente, em uma mitigação de riscos ainda mais eficaz. Em outro exemplo, conversei com um amigo que trabalha em uma organização



crédito: shutterstock

com baixo apetite a risco. A organização desse amigo proibiu certas tecnologias comumente usadas que podem criar eficiências. Meu amigo admitiu que ele e seus colegas de trabalho ignoram os controles e usam a tecnologia mesmo assim. Um controle mais eficaz poderia ter sido a organização treinar os funcionários sobre como usar a tecnologia com segurança e implementar processos de governança sólidos, em vez de proibi-la totalmente. Na minha experiência, observei as falhas de controle mais significantes em dois tipos de ambientes: 1) aqueles em que os funcionários eram confiáveis, mas não

eram treinados ou responsabilizados; e 2) aqueles em que havia controles excessivamente restritivos, incentivando os funcionários a seguir cegamente um checklist ou a encontrar soluções alternativas para contornar os controles.

Talvez devêssemos aprender uma lição com os holandeses e começar a treinar até mesmo os funcionários de níveis mais baixos, para que entendam o “porquê” por trás dos controles que executam. Meu palpite é que treinar e capacitar esses funcionários trará melhores resultados do que um controle excessivo e rígido. **ci**



KYLE KRIEGBAUM, CIA, CRMA

É GERENTE DE AUDITORIA DA HEALTH RESEARCH, INC., UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS COM SEDE EM ALBANY, NY.

BUILDING A BETTER AUDITOR: O PODER DO STORYTELLING

AO UTILIZAR TÉCNICAS DE STORYTELLING, OS AUDITORES INTERNOS PODEM COMUNICAR AS SUAS CONSTATAÇÕES COM MAIS EFICÁCIA E TRABALHAR DE FORMA COLABORATIVA EM BUSCA DE SOLUÇÕES.

PENSE NAS ÚLTIMAS APRESENTAÇÕES QUE VOCÊ ASSISTIU OU NOS ARTIGOS QUE LEU. DO QUANTO VOCÊ SE LEMBRA? PROVAVELMENTE DOS TÓPICOS, E TALVEZ DE UM OU DOIS INSIGHTS. ISSO NÃO SE DEVE À FALTA DE INTERESSE OU DE ENVOLVIMENTO. NO MUNDO ATUAL, SATURADO DE DADOS, SOMOS INUNDADOS COM TANTA INFORMAÇÃO QUE NOSSA CAPACIDADE COGNITIVA SIMPLEMENTE NÃO CONSEGUE RETER TUDO. O MESMO SE APLICA

ÀS NOSSAS APRESENTAÇÕES DE AUDITORIA INTERNA. O PÚBLICO SÓ CONSEGUE ABSORVER UMA DETERMINADA QUANTIDADE DE INFORMAÇÃO. ENTÃO, COMO PODEMOS FAZER APRESENTAÇÕES DE UMA FORMA QUE AUMENTE A RETENÇÃO E ENVOLVA O PÚBLICO?

O Problema das Apresentações Tradicionais

Muitas vezes, as apresentações são sobrecarregadas com números e dados. Embora isso nos faça sentir realizados com nossas descobertas, devemos lembrar



crédito: shutterstock

que o propósito da comunicação é para o receptor. O objetivo das apresentações deveria ser fazer com que o público saia com uma compreensão clara.

Podemos alcançar isso ao apresentar o conteúdo de uma forma que seja fácil de lembrar. É aí que entra o storytelling. O storytelling não se limita a Ted Talks e palestrantes motivacionais. Ele pode ser utilizado de forma poderosa ao longo do processo de auditoria, sempre que precisarmos compartilhar um conceito. E é justamente nas apresentações informais do dia a dia que ele é mais útil.

Vamos explorar a aplicação do storytelling em uma discussão sobre a resolução de problemas.

Como auditor, você fez todo o trabalho, desde o planejamento prévio até a análise das causas raízes. Você identificou uma questão reportável que entende por completo. No entanto, você não é o

proprietário do problema, nem tem a responsabilidade de resolvê-lo. Portanto, você precisa comunicar tudo o que sabe, enfatizando a devida importância, àquele que pode tomar medidas, o cliente.

Considere o seguinte:

1. Ninguém conhece o problema melhor do que você.
2. Ninguém conhece o negócio melhor do que o cliente.
3. O cliente precisa entender totalmente a questão para formular a melhor solução.

Seu papel é apresentar o escopo completo do problema ao cliente de forma clara e convincente, permitindo que ele o enxergue da mesma maneira que você. Se isso não for alcançado, o cliente compreenderá apenas uma parte da questão e resolverá apenas o que entendeu, deixando de abordar tudo o que você identificou. A comunicação eficaz

é a ponte entre sua análise abrangente e a capacidade do cliente de implementar soluções minuciosas e eficazes.

Contando a História da Auditoria Interna

Para contar uma história com eficácia, você precisa dos elementos adequados:

1. Personagens: Do que se trata a história, um personagem principal protagonista e uma força oposta antagonista.
2. Enredo: quatro partes que fazem a transição da sequência de eventos, incluindo uma introdução, desenvolvimento, clímax e queda/resolução.
3. Conflito: O desafio central.
4. Ambiente: O tempo e o lugar (ou cenário).
5. Tema: A ideia ou mensagem central.
6. Ponto de vista: Como a narrativa é apresentada.

Embora poucas auditorias sejam criadas para serem thrillers de Hollywood, elas ainda podem ter roteiros. A maioria das constatações de auditoria pode ser trabalhada nesse formato, com uma grande exceção: os auditores não deveriam escrever a resolução. Seu storytelling geralmente se desenvolverá até o clímax do enredo, onde você cederá as cenas finais para que o cliente escreva. Mesmo que você não escreva a resolução, como consultor, você pode assumir o papel de diretor e ajudar a guiar a cena. A forma como a história é apresentada

também é crucial. Ao apresentar o ponto de vista, lembre-se:

1. Você e o cliente estão no mesmo time.
2. A auditoria interna busca agregar valor.
3. A perspectiva deveria ser “nós contra o problema”, não “nós contra eles”.

Exemplo: Uma Lacuna de Conformidade Regulatória

Vejamos um exemplo narrativo em que um processo auditado não atende aos requisitos de conformidade regulatória: Em nossa organização (protagonista), descobrimos uma lacuna crítica em nossa conformidade com a Regulamentação K (conflito). Essa regulamentação, supervisionada pela Agência Federal de Revisão (FRA), exige o fornecimento de notificações por escrito a todos os clientes antes de receber determinadas solicitações de produto (ambiente).

À medida que nos aprofundamos no processo auditado (enredo – desenvolvimento), descobrimos que, embora a organização notifique diligentemente os novos clientes, negligenciamos um segmento importante: nossos clientes existentes que solicitam novos produtos (antagonista – a lacuna de conformidade). Esse descuido decorre de uma desconexão entre nosso perfil de cliente e os sistemas de gestão de produtos. No momento em que estávamos lidando com essa revelação, surgiu uma reviravolta no enredo (enredo – clímax). A FRA divulgou atualizações preliminares da Regulamentação K, que permitiria



notificações eletrônicas juntamente com notificações por escrito. Embora o cronograma para essas mudanças permaneça incerto, a liderança da FRA deu fortes indícios de que elas são praticamente certas, já que a atualização se alinha às prioridades de modernização da agência. Agora nos encontramos em uma encruzilhada, diante de várias camadas de complexidade e incerteza (enredo – queda). Como sua equipe de auditoria, estamos aqui para enfrentar esses desafios com você, oferecendo nossos insights e apoio. Por onde você gostaria de começar para abordar essas questões? É aqui que o tema da colaboração e o ponto de vista se encontram, para entregar o roteiro ao cliente, para que ele escreva o final da história. Para começar a incorporar o storytelling em suas apresentações de auditoria:

1. Identifique os principais elementos de sua história.
2. Use uma linguagem vívida e exemplos concretos para dar vida à sua história.
3. Pratique sua apresentação, reflita e ajuste-a para que ela flua de forma natural e envolvente.
4. Planeje uma transição que permita que o cliente assuma a liderança e crie a resolução.

crédito: shutterstock

A resolução completa depende de comunicar uma compreensão total da questão. Ao alavancar as técnicas de storytelling em suas apresentações de auditoria, é possível comunicar as constatações com mais eficácia, envolver os clientes e trabalhar de forma colaborativa em busca de soluções. Lembre-se, uma história bem contada não apenas prende a atenção, mas também impulsiona a compreensão e a ação. **ai**

agenda



*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



ESCANEE O QR CODE
E SAIBA MAIS



Instituto dos
Auditores Internos
do Brasil

PADRÃO DE QUALIDADE

**AUDI TI – ATUALIZADO**

09 a 10 de Junho | On-line

Valor: R\$ 2.500,00

38 créditos de CPE

**AFA – AUDITORIA FINANCEIRA
PARA AUDITORES INTERNOS**

09 a 10 de Junho | On-line

Valor: R\$ 2.200,00

19 créditos de CPE

**CIA – PARTE 1: PRINCÍPIOS DA
AUDITORIA INTERNA**

09 a 12 de Junho | On-line

Valor: R\$ 3.500,00

38 créditos de CPE

**LGPD À LUZ DA AUDITORIA
INTERNA**

16 a 17 de Junho | On-line

Valor: R\$ 2.200

19 créditos de CPE

FRAUD – ATUALIZADO

16 a 18 de Junho | On-line

Valor: R\$ 2.500,00

28 créditos de CPE

IA-CM – ONLINE

23 a 27 de Junho | On-line

Valor: R\$ 3.000,00

24 créditos de CPE

**TOOLS FOR AUDIT MANAGERS
– FERRAMENTAS PARA
GERENTE DE AUDITORIA**

23 a 27 de Junho | On-line

Valor: R\$ 3.000,00

28 créditos de CPE

AAC

23 a 24 de Junho | On-line

Valor: R\$ 2.200,00

19 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

