

# auditor *interno*

MAGAZINE | BRASIL

ON THE FRONTLINES:

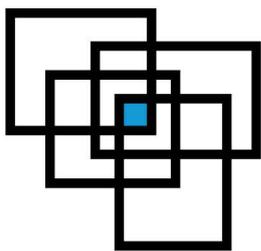
## CONFORMIDADE COM FRAUDE PARA ACOMPANHAR

Embora a fraude ainda possa ocorrer em uma cultura em conformidade, ser explícito sobre como é comportamento ético pode fazer a diferença.

### Confira os artigos técnicos:

- » Pequenos departamentos de auditoria enfrentam os maiores desafios.
- » Onde está o Comitê de Auditoria quando o Chefe da Auditoria Interna está sendo demitido?
- » O auditor interno deve assumir o protagonismo na criação de um novo mindset na profissão.
- » ESG: Como superar as expectativas da alta administração.





44<sup>a</sup> 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 1º LOTE QUE VAI ATÉ 02/05/2024.

1º LOTE | PRESENCIAL

DE ~~R\$ 4.600,00~~

POR

**R\$ 4.200,00**

1º LOTE | ON-LINE

DE ~~R\$ 2.600,00~~

POR

**R\$ 2.200,00**

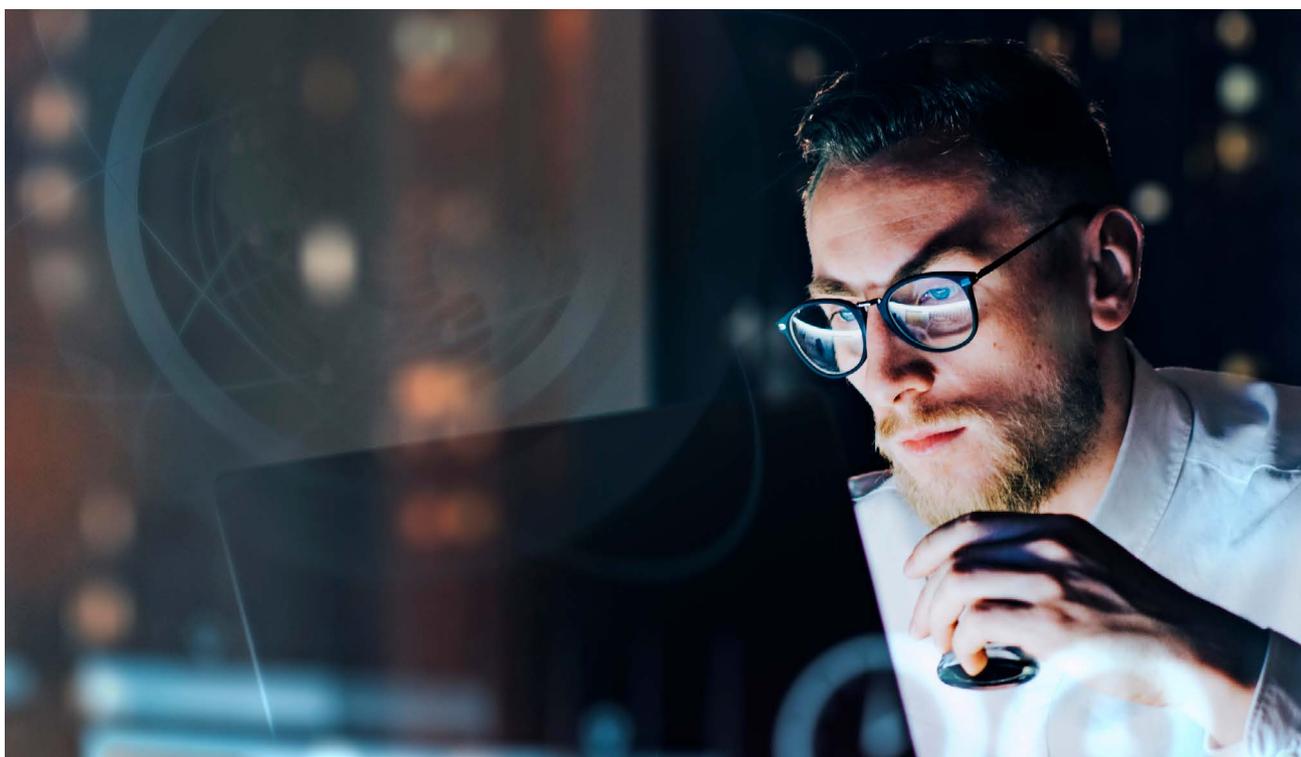


**INSCREVA-SE**

**CONBRAI.COM.BR**

Realização





# 06

## ON THE FRONTLINES: **CONFORMIDADE COM FRAUDE PARA ACOMPANHAR**

A matéria destaca a diferença entre conformidade e ética, alertando que seguir regras não garante comportamento ético. Exemplos de comportamento antiético dentro da conformidade são mencionados. A auditoria interna é proposta como uma ferramenta para promover uma cultura ética, sugerindo a implementação de um código de ética abrangente e treinamentos éticos. Enfatiza-se que, além de processos e controles, a conscientização contínua sobre ética é essencial para prevenir fraudes legítimas.



## 10

### ARTIGO TÉCNICO

O artigo trata da inteligência artificial que oferece oportunidades, mas é essencial ser proativo na inovação e criatividade. Os auditores internos devem se adaptar às novas tecnologias e desenvolver habilidades de relacionamento para criar valor no futuro.

## 12

### ARTIGO TÉCNICO

O artigo trata da ampliação do foco da governança corporativa para incluir diversidade, gestão de riscos, propósito e responsabilidade social e ambiental, destacando a importância dos aspectos ESG (Ambiental, Social e de Governança) para empresas e investidores institucionais.

## 14

### ARTIGO TÉCNICO

O artigo traz a importância de uma relação funcional entre o CAE e o comitê de auditoria para garantir a eficácia da auditoria interna e evitar interferências da gestão.

## 18

### ARTIGO TÉCNICO

O artigo destaca os desafios enfrentados por pequenos departamentos de auditoria, como abordar riscos, reunir conhecimento diverso, construir relacionamentos empresariais, equilibrar tarefas administrativas e garantir conformidade com normas, ressaltando a satisfação em demonstrar valor contra adversidades.

## E X P E D I E N T E

### Ano 6 | Edição 45 | Janeiro e Fevereiro 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](http://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](mailto: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



**MAJA MILOSAVLJEVIC**  
CIA, CRMA, CCSA, CFE

DIRETORA DE AUDITORIA INTERNA DA BOREALIS EM VIENA  
E AUDITORA INTERNA LÍDER EMERGENTE DE 2015.

## CONFORMIDADE COM FRAUDE PARA ACOMPANHAR

EMBORA A FRAUDE AINDA POSSA OCORRER EM UMA CULTURA EM CONFORMIDADE, SER EXPLÍCITO SOBRE COMO É COMPORTAMENTO ÉTICO PODE FAZER A DIFERENÇA.

**V**OCÊ JÁ SE PERGUNTOU SOBRE A DIFERENÇA ENTRE ÉTICA E CONFORMIDADE? EM CERTOS CASOS, PODE-SE ESTAR EM CONFORMIDADE COM TODAS AS REGRAS E REGULAMENTOS, MAS AINDA ASSIM SE COMPORTANDO DE FORMA ANTIÉTICA. É AQUI QUE A

ÉTICA DIFERE DA CONFORMIDADE.

Os auditores normalmente analisam se os funcionários estão em conformidade com as regras e regulamentos relevantes. No entanto, essa abordagem pode ser muito limitada

se pensarmos nas possibilidades de cometer fraudes enquanto estamos em conformidade. Se você se pergunta como isso poderia ser possível, imagine as seguintes situações:

1. Empregados que viajam excessivamente para trabalhar, usando as ajudas de custo como fonte adicional de renda.
2. Funcionários viajando excessivamente a trabalho, porque gostam de viajar e gostariam de ver o mundo às custas da empresa.



*Você já se perguntou sobre a diferença entre ética e conformidade? Em certos casos, pode-se estar em conformidade com todas as regras e regulamentos, mas ainda assim se comportando de forma antiética. É aqui que a ética difere da conformidade.*

crédito: shutterstock

**3.** Funcionários horistas gastando tempo demais em assuntos privados, incluindo inúmeras ligações particulares, muitos intervalos para café ou intervalos de almoço excessivamente longos, enquanto estão no horário de trabalho.

**4.** Funcionários horistas indo embora sem bater ponto na saída e fazendo o registro manualmente depois.

**5.** Funcionários horistas frequentemente esquecendo seus crachás e registrando manualmente suas entradas e saídas.

**6.** Supervisores reportando que seus funcionários cumpriram horas de trabalho adicionais que nunca aconteceram.

Em todos os casos acima, os funcionários estão em conformidade com as regras e formas de trabalho estabelecidas. No entanto, não estão sendo éticos.

O que a auditoria interna pode fazer? Sem entrar no assunto do direito do trabalho, a auditoria interna pode sim influenciar muito a cultura ética da empresa.

*“Os auditores internos podem apoiar a conscientização ética na empresa, facilitando treinamentos de ética, organizando workshops e até mesmo fornecendo exemplos de comportamento ético e antiético.”*

### **Defendendo um código de ética.**

Se ainda não estiver em vigor, a auditoria interna pode defender um código de ética a ser estabelecido pela empresa. O código de ética deve ser compreensível para todos na empresa e o mais geral possível, para ser aplicável em qualquer situação. A integração de uma árvore de decisão no código de ética ajuda as pessoas a decidirem se algo é ético ou não, e pode ser uma forma fácil e visual para os funcionários incorporarem a ética nas atividades diárias.

### **Tornar a ética parte permanente de todos os trabalhos de auditoria.**

Integrar a ética em todos os trabalhos de auditoria interna é uma forma de promover continuamente a conscientização sobre a ética. Independentemente do tema da auditoria, os auditores internos podem prestar atenção a qualquer comportamento antiético e encontrar oportunidades de melhoria.

### **Facilitar treinamentos de ética.**

Os auditores internos podem apoiar a conscientização ética na empresa, facilitando treinamentos de ética, organizando workshops e até mesmo fornecendo exemplos de comportamento ético e antiético. A utilização de diferentes métodos de treinamento ao considerar temas relacionados com a ética pode tornar o treinamento interessante para um público mais vasto.

### **Servir de exemplo.**

Os auditores internos precisam “fazer o que pregam”, se quiserem ser uma influência positiva. Seguir as regras, demonstrar comportamento ético e não fazer concessões ajudam os auditores internos a serem vistos como bons exemplos.

### **Ser um embaixador da ética.**

Auditores internos podem servir como embaixadores da ética na sua organização. Essa função implicaria que qualquer pessoa na empresa estaria livre para abordar qualquer membro da equipe de auditoria interna para falar sobre temas éticos e obter assessoria sobre a situação específica e o possível caminho a seguir.

Facilitar um comitê de ética. Dado que decidir sobre o que é ético ou antiético nem sempre é fácil ou direto, a auditoria interna poderia facilitar a criação de um comitê de ética que tomaria decisões sobre questões e situações



crédito: shutterstock

éticas. Garantir um comitê de ética diversificado deve ser uma prioridade máxima, pois isso permitiria ao comitê considerar tópicos de diferentes ângulos, culturas, faixas etárias, etc.

### **Disseminar a conscientização sobre fraudes.**

Os auditores internos podem usar diferentes formas de disseminar a conscientização sobre a fraude e apoiar o comportamento ético na empresa. Alguns exemplos práticos incluem o apoio à Semana Internacional de Conscientização sobre Fraude — usando impressos, relatórios, cartazes e vídeos sobre alertas vermelhos típicos —, discutindo fraquezas

que contribuem para a fraude, ou detalhando as características dos fraudadores etc.

O comportamento ético é um estado de espírito. Processos robustos, controles primários fortes e gestão de consequências são necessários para toda empresa. No entanto, o trabalho contínuo de conscientização sobre a ética e prevenção de irregularidades pode ter uma influência ainda maior sobre os funcionários do que os procedimentos formais que estão em vigor na organização. Ao ajudar a aumentar a conscientização sobre a ética, os auditores internos podem desempenhar um papel significativo na prevenção de fraudes legítimas. **ci**

# O AUDITOR INTERNO DEVE ASSUMIR O PROTAGONISMO NA CRIAÇÃO DE UM NOVO MINDSET NA PROFISSÃO

PENSAR DIFERENTE, REAVALIAR METODOLOGIAS E TIRAR PROVEITO DAS NOVAS TECNOLOGIAS É FUNDAMENTAL PARA SE ADEQUAR ÀS MUDANÇAS

MÁRCIA AVRUCH | CDI COMUNICAÇÃO  
MARCIA.AVRUCH@CDICOM.COM.BR

**C**ADA VEZ MAIS PRECISAMOS ENFRENTAR NOVOS DESAFIOS. CIBERSEGURANÇA, VOLATILIDADE ECONÔMICA, MUDANÇAS CLIMÁTICAS E OUTROS ASPECTOS RELACIONADOS À

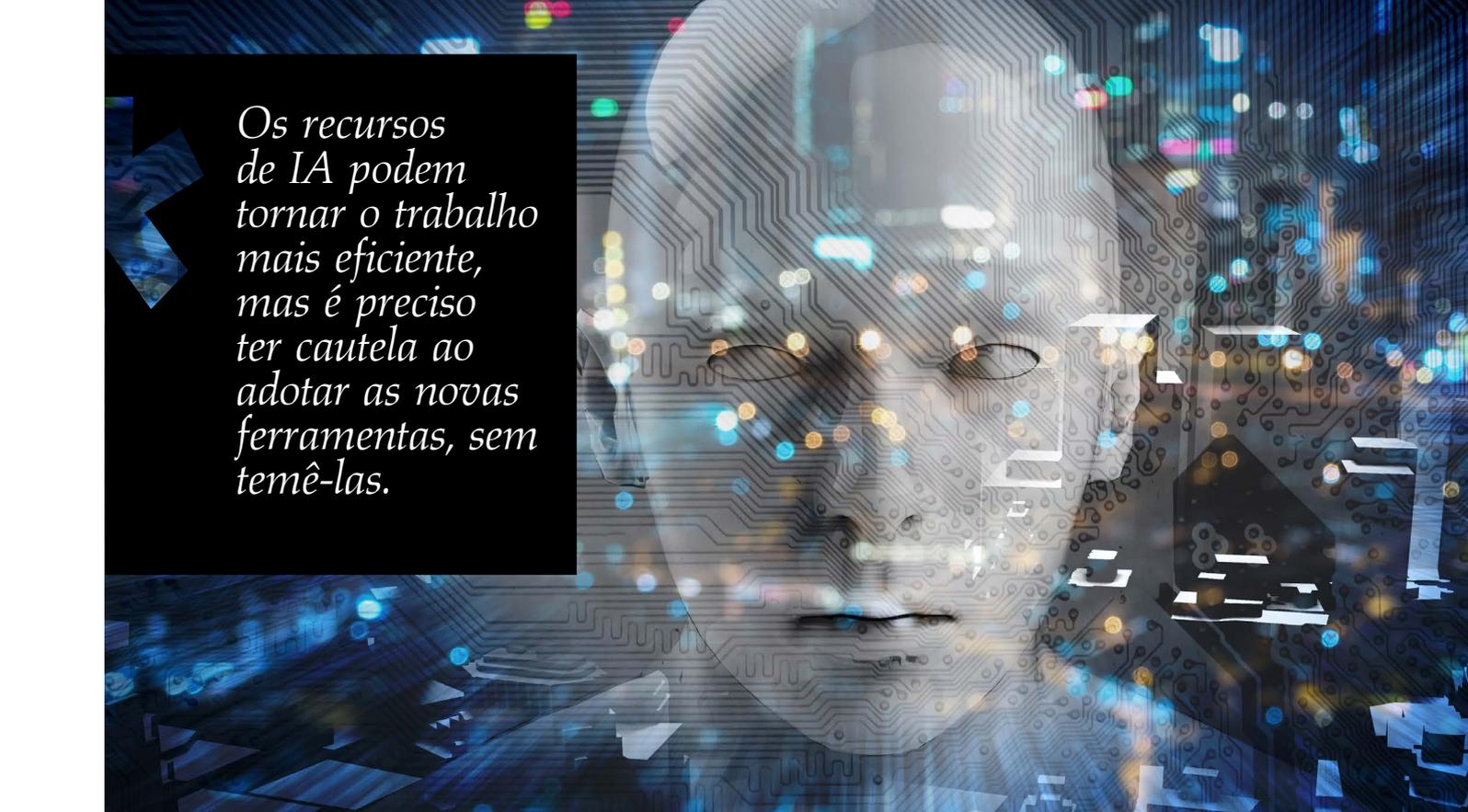
SUSTENTABILIDADE SÃO ALGUNS DOS MAIS RECENTES. PARA ENFRENTÁ-LOS E CRIAR SOLUÇÕES QUE MINIMIZEM OU EVITEM OS EFEITOS NEGATIVOS DOS DIFERENTES RISCOS EMERGENTES É NECESSÁRIO DESENVOLVER UM PROFUNDA COMPREENSÃO SOBRE ELES.

Mas, ao mesmo tempo em que significam riscos, eles trazem oportunidades, como

é o caso da Inteligência artificial (IA). “Temos que encarar a IA como algo indispensável e nos posicionar como criadores de valor”, afirmou a presidente do Conselho Global de Diretores do The IIA, Sally-Anne Pitt. Ao analisar a questão sob outro olhar, considerando perspectivas não tão aparentes, os auditores internos assumem o protagonismo na criação de um novo mindset.

## Como criar valor no futuro?

A inovação e a criatividade vão redefinir o cenário futuro. Pensar diferente, reavaliar metodologias e tirar proveito das novas tecnologias é fundamental para se adequar às mudanças, assumir novas responsabilidades e suprir as demandas



*Os recursos de IA podem tornar o trabalho mais eficiente, mas é preciso ter cautela ao adotar as novas ferramentas, sem temê-las.*

crédito: shutterstock

que surgem. “Temos que ser proativos, e não reativos. Nós temos o poder para transformar as organizações e sermos os atores da mudança para melhorar em nossa profissão”, completa Sally-Anne. Os recursos de IA podem tornar o trabalho mais eficiente, mas é preciso ter cautela ao adotar as novas ferramentas, sem temê-las. A IA não vai substituir os profissionais de auditoria interna, pois essa não é uma atividade que se restringe a compilar, organizar e analisar dados. A tecnologia não compreende emoções, uma habilidade essencial para tomar decisões. À medida que a IA avança neste cenário desafiador, os profissionais têm que repensar seu papel e responsabilidades e estar abertos para identificar e aproveitar as oportunidades que as novas tecnologias trazem para criar valor futuro.

Para isso, é preciso desenvolver competências, especialmente no que diz respeito aos relacionamentos. Para Sally-Anne, “o auditor interno tem um papel

multidisciplinar similar ao de um maestro que precisa integrar de forma harmônica os vários grupos de instrumentos. Como em uma orquestra, temos que criar as sinergias necessárias entre as várias áreas de uma organização.

Ela diz que, às vezes, é preciso se distanciar das pessoas assessoradas para ter uma fotografia mais nítida da organização. E completa dizendo que o auditor não deve se limitar a ser somente um fiscal. Ele precisa ir muito além e buscar o equilíbrio entre a asseguuração e a independência.

É cada vez mais indispensável avaliar as coisas sob diferentes perspectivas. Repensar padrões, expandir limites e ser o motor da transformação. “Temos que tentar diferentes formas trabalhar, que nem sempre vão funcionar como imaginamos. Mas somente se tivermos coragem para tentar, poderemos assumir o protagonismo nas mudanças necessárias e positivas que irão criar valor”, conclui Sally-Anne. **ci**

# ESG: COMO SUPERAR AS EXPECTATIVAS DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

AS EMPRESAS TÊM RESPONSABILIDADE PELA PRESERVAÇÃO DO PLANETA E A GOVERNANÇA É A BASE PARA ISTO

MÁRCIA AVRUCH | CDI COMUNICAÇÃO  
MARCIA.AVRUCH@CDICOM.COM.BR

**N**O CENÁRIO DE PERMANENTE AMEAÇA DE ECLOSÃO DE ESCÂNDALOS DE CORRUPÇÃO ENVOLVENDO AGENTES PÚBLICOS E PRIVADOS EM QUE VIVEMOS, É IMPORTANTE TER UMA VISÃO AMPLA DA ORGANIZAÇÃO E DE SEU PAPEL NA SOCIEDADE.

Neste sentido, a governança vem ampliando seu foco. “Diversidade, gestão de riscos, propósito, engajamento dos

stakeholders, responsabilidade social e ambiental e os impactos tecnológicos são fatores cada vez mais essenciais no atual contexto”, afirma a presidente do Instituto Português de Auditoria Interna – IPAI (IIA Portugal). Os aspectos relacionados às questões ambientais, sociais e de governança são desafios a cada dia maiores para as empresas e uma demanda dos investidores institucionais, que detêm 45% do mercado de capitais. Para o ex-presidente do Instituto Brasileiro





crédito: shutterstock

de Governança Corporativa - IBGC e conselheiro independente de empresas como Oi S.A., o Burger King e a IRB Brasil, entre outras, Henrique Luz, “as empresas têm responsabilidade pela preservação do planeta e a governança é o que dá sustentação aos demais eixos”.

O entendimento claro das expectativas da organização sobre ESG, o conhecimento, e a atualização sobre o tema são essenciais para um planejamento abrangente, abordado

as práticas de gestão de riscos e a avaliação dos objetivos de cada área. Luz salienta que os auditores precisam elaborar recomendações claras, apresentando fundamentos e objetivos e abordando todas as áreas críticas para o desempenho nas práticas ESG. E, além disso, acompanhar a execução das metas ESG, incorporando indicadores qualitativos, seguindo as orientações do plano de ação para que cumpram as recomendações e definindo responsabilidades. **ci**



crédito: shutterstock

## ONDE ESTÁ O COMITÊ DE AUDITORIA QUANDO O CHEFE DA AUDITORIA INTERNA ESTÁ SENDO DEMITIDO?

POR RICHARD CHAMBERS  
MARKETING@IIABRASIL.ORG.BR

**R**ECENTEMENTE, RECEBI UMA NOTA DE UMA CONEXÃO DO LINKEDIN INFORMANDO QUE ELE HAVIA SIDO DEMITIDO DO CARGO DE DIRETOR EXECUTIVO DE AUDITORIA (CAE) DE SUA EMPRESA. ELE ERA NOTAVELMENTE FILOSÓFICO SOBRE A VIRADA DOS ACONTECIMENTOS. ELE OBSERVOU QUE A CULTURA

DA EMPRESA NÃO SE SENTIA CONFORTÁVEL COM UMA FUNÇÃO DE AUDITORIA INTERNA QUE DESFRUTASSE DE QUALQUER “GRAU REAL DE INDEPENDÊNCIA”. Fiz uma série de perguntas sobre relacionamentos com executivos-chave, e ele disse que eram “cordiais, mas não genuínos”. Achei essa uma escolha de palavras interessante. Ele indicou que o fim não foi amargo, e que o CFO (a

quem ele se reportava) garantiu que ele recebesse um acordo justo (com uma cláusula apropriada de não depreciação, é claro).

Por fim, perguntei-lhe se o comitê de auditoria havia aprovado ou se estava envolvido na decisão de deixá-lo ir. Depois veio a réplica preocupante que ouço com demasiada frequência. Ele disse que o comitê de auditoria nem sabia que ele havia sido dispensado até que ela ligou para o presidente para dar a notícia! Tentando esconder minha frustração ao ouvir aquela notícia, perguntei-lhe como reagiu o presidente. O ex-CAE suspirou e disse que o presidente escolheu suas palavras com muito cuidado para não criticar a gestão.

Sei que só ouvi um lado da história do CAE desempregado. Mas é uma história que ouço inúmeras vezes todos os anos. O fato é que muitos comitês de auditoria se esquivam de uma responsabilidade importante quando se trata de auditoria interna. Os membros do comitê de auditoria mantêm a cabeça na areia quando os CAEs estão sendo contratados e demitidos. Não é apenas um abandono de suas responsabilidades para com as empresas que supervisionam, mas também um grande problema para a profissão de auditoria interna.

Grandes funções de auditoria interna são notadas por sua independência organizacional, e os homens e

mulheres profissionais que as lideram são conhecidos por sua objetividade. É por essas razões que o estabelecimento de linhas de reporte funcionais e administrativos separadas que promovam independência e imparcialidade é tão crítico.

Ao longo dos anos, observei que os CAEs são menos propensos a serem indevidamente constrangidos pela administração quando têm uma forte relação de reporte funcional com o comitê de auditoria. Sem essa relação, é muito fácil para a administração limitar o escopo do trabalho da auditoria interna e suprimir resultados desfavoráveis.

Pesquisas realizadas nos últimos anos têm oferecido estatísticas encorajadoras sobre o percentual de departamentos de auditoria interna com relação funcional de reporte ao comitê de auditoria. A Pesquisa Pulse do IIA em 2023 descobriu que 94% dos CAEs em empresas de capital aberto tinham uma relação de reporte funcional com o “comitê de auditoria, conselho ou equivalente”.

Mas, como em todas as coisas teóricas, a realidade nos traz de volta à Terra. Os benefícios de linhas de reportes funcionais e administrativos separadas são rapidamente mitigados quando conselhos e comitês de auditoria não apoiam e nutrem essa separação, e em nenhum lugar isso é mais evidente do que quando conselhos ou comitês



crédito: shutterstock

de auditoria “sentam em suas mãos” quando se trata de contratar e demitir o CAE.

Ter o CAE correto é um requisito básico para uma função de auditoria interna eficaz. A pessoa nessa posição não apenas supervisiona o planejamento e a execução de um plano de auditoria baseado em risco, mas garante que os recursos e a equipe adequados estejam em vigor para fazê-lo. Ele também deve ter conhecimento íntimo das capacidades operacionais da organização e apetite por risco e deve ser um conselheiro confiável para a administração e o conselho para gerar credibilidade e respeito. Acima de tudo, o indivíduo deve ter a coragem de abordar questões delicadas ou difíceis quando necessário, e de “chamá-lo como é”.

Em um post de blog há vários anos,

comentei extensivamente sobre os perigos da baixa remuneração para CAEs e como tais práticas são mais do que apenas exemplos de esforços míopes para economizar dinheiro. Notei que, em alguns casos, é uma forma calculada e bastante traiçoeira de manter a função de auditoria interna sob controle.

Os leitores desse post notaram apropriadamente que tais estratégias dissimuladas não se limitam apenas ao pagamento de CAE. Orçamentos limitados de pessoal, atrasar ou reduzir o escopo de trabalho da auditoria interna e atrasar ou rejeitar viagens necessárias são exemplos de outras maneiras pelas quais a gestão pode prejudicar as funções de auditoria interna.

Por conseguinte, é imperativo que os comitês e conselhos de auditoria permaneçam estreitamente envolvidos

e sintonizados com todas as funções e interações entre a administração e o CAE. A pesquisa Common Body of Knowledge (CBOK) do IIA há vários anos sugeriu que as preocupações sobre o envolvimento do comitê de auditoria na contratação de CAEs eram exageradas. Esses dados mostraram que o conselho, o comitê de auditoria ou seus respectivos presidentes têm a palavra final na contratação do CAE entre mais de 60% das organizações respondentes. Mas, como observei no passado, esse número é muitas vezes enganoso.

Em muitos casos, o processo de escolha de um novo CAE, incluindo o estabelecimento de qualificações profissionais, salário e benefícios, são todos determinados pela administração, que então apresenta os finalistas – ou pior ainda um único candidato – ao conselho para aprovação. Muitos conselhos ou comitês de auditoria, já sobrecarregados por responsabilidades crescentes, pressões regulatórias e compromissos fora da organização, estão ansiosos demais para definir a escolha da administração. Há também uma relutância em demonstrar ceticismo e questionar o julgamento da administração ou em desafiar um candidato que tenha sido escolhido a dedo pelo CEO ou diretor financeiro para o papel de CAE. Quando isso acontece, os CAEs recém-nomeados geralmente estão totalmente

subordinados à administração, e muitos tendem a ver a linha de reporte funcional para o comitê de auditoria ou conselho como uma relação de relatório oco.

Idealmente, o comitê de auditoria deve se encarregar do processo de contratação para garantir que o CAE não apenas se reporte a eles, mas também tenha as qualificações e a mentalidade independente necessárias para a função.

Da mesma forma, os comitês de auditoria devem estar fortemente envolvidos em qualquer esforço para demitir ou mover o CAE para uma função diferente dentro da organização. Claramente não foi o caso do ex-CAE que me procurou. Eles devem garantir que tais movimentos sejam realmente do melhor interesse da organização e não apenas para a conveniência da gestão. Fiquei consternado com casos em que a gerência continuamente rotaciona indivíduos para fora da função CAE até encontrar alguém que possa controlar facilmente. Isso, é claro, torna discutível todo o propósito por trás de linhas de relatório separadas. Um CAE que rotineiramente “carrega a água da administração” é de pouco valor para o conselho.

Os conselhos de administração e os comitês de auditoria desempenham um papel essencial na boa governança, fornecendo orientação e supervisão sobre a gestão de riscos e o controle interno. Executar essa função crítica inclui selecionar e nomear o CAE, e essa função nunca deve ser delegada ao gerenciamento. [a1](#)



crédito: shutterstock

## PEQUENOS DEPARTAMENTOS DE AUDITORIA ENFRENTAM OS MAIORES DESAFIOS

POR RICHARD CHAMBERS  
MARKETING@IIABRASIL.ORG.BR

Q

UANDO ME TORNEI CAE, HÁ MAIS DE 30 ANOS, HERDEI UM DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA COM RECURSOS MUITO LIMITADOS, ESPECIALMENTE CONSIDERANDO O TAMANHO DA EMPRESA. COM CINCO AUDITORES INTERNOS MAIS EU, FOMOS DESAFIADOS A FORNECER COBERTURA DE AUDITORIA INTERNA DE ALTA QUALIDADE PARA UMA ENTIDADE DE US\$ 10 BILHÕES. EU SABIA QUE TINHA UM TRABALHO DIFÍCIL PELA FRENTE, E NÃO TERÍAMOS MAIS RECURSOS SE NÃO DEMONSTRÁSSEMOS MAIOR VALOR DO QUE O DEPARTAMENTO TINHA NO PASSADO.

A partir dessa primeira atribuição como CAE, passei a liderar equipes de auditoria interna de mais de 1.000 pessoas. No entanto, a realidade é que a maioria dos departamentos de auditoria interna hoje estão mais próximos em tamanho do primeiro que liderei. De fato, uma pesquisa recente do LinkedIn com quase 1.000 auditores internos em todo o mundo descobriu que quase dois terços das equipes de auditoria interna são compostas por 10 ou menos funcionários. Mais de 40% têm cinco ou menos. Além disso, menos de 1 em cada 5 departamentos de auditoria interna em todo o mundo tem mais de 25 funcionários.

Por piores que sejam essas estatísticas, elas ainda não são tão terríveis quanto o que foi relatado em um relatório de pesquisa de 2022 do IIA e da Fundação de Auditoria Interna. O IIA descobriu que, globalmente, 51% dos entrevistados disseram que sua função de auditoria interna compreendia uma equipe de cinco ou menos. De forma mais ampla, 71% em geral tinham 10 ou menos funcionários em sua equipe.

É um lembrete preocupante, como escrevi no ano passado, de uma verdade inconveniente: o departamento médio de auditoria interna continua pequeno! Percebo que a palavra “pequeno” é subjetiva. Muitos fatores determinam se um departamento de auditoria interna é adequadamente dimensionado: o tamanho da empresa, o local em que

opera, os riscos que enfrenta, seu setor, sua indústria e muito mais.

Se fixado a um número, considero uma equipe de auditoria interna de cinco ou menos uma equipe pequena. Por experiência, estou confiante quando digo que essas equipes enfrentam os maiores desafios. Ao me preparar para fazer uma apresentação em 7 de dezembro para abrir o AuditSphere 2023 do IIA: Uma Conferência Virtual para Pequenas Equipes de Auditoria, identifiquei os cinco principais desafios que acredito que os departamentos de auditoria interna menores enfrentam quando comparados com seus colegas maiores:

## 1. Abordar os riscos da empresa.

Convenhamos. A responsabilidade mais crítica da auditoria interna é garantir a eficácia dos controles e da gestão de riscos. O processo começa com a avaliação dos riscos da empresa e a implantação de um plano de auditoria que se concentra naqueles que são mais críticos. Em uma era em que a velocidade e a volatilidade do risco convergiram para gerar mais riscos do que nunca, um pequeno departamento de auditoria está em desvantagem inerente. Uma avaliação de risco abrangente demanda tempo e recursos. No momento em que um pequeno departamento conclui até mesmo uma avaliação anual, há poucos dias de equipe para alocar aos riscos mais críticos.



crédito: shutterstock

## 2. Reunir e alavancar conhecimentos diversos.

As normas do IIA determinam que um departamento de auditoria interna “coletivamente deve possuir ou obter os conhecimentos, habilidades ou outras competências necessárias para desempenhar suas responsabilidades”. Cabe ao CAE garantir que os recursos de auditoria interna sejam apropriados, suficientes e efetivamente empregados. Como CAE de um pequeno departamento de auditoria, tive a sorte de ter uma equipe com amplas competências, mas, honestamente, não tínhamos conhecimento profundo. Em uma época em que a experiência em áreas tão complexas como segurança cibernética, privacidade de dados e análise de dados

é tão crítica, pequenos departamentos de auditoria geralmente estão em clara desvantagem.

## 3. Construir e sustentar relacionamentos empresariais.

Para realmente se destacar em sua missão, um departamento de auditoria interna do século 21 deve construir e sustentar uma poderosa rede de relacionamentos dentro da empresa. Essas relações devem ser baseadas na confiança e no respeito e alimentadas por uma comunicação e interações eficazes. É certo que pequenos departamentos podem desenvolver relacionamentos-chave, mas o número de executivos-chave é obviamente limitado pelo tamanho da equipe de

auditoria interna e pelo tempo que pode ser dedicado a sustentar os relacionamentos.

#### 4. Equilibrar as tarefas administrativas com a missão de auditoria.

Em última análise, o número de (o que os padrões IIA chamam) de “horas produtivas” é mais severamente limitado para uma pequena equipe de auditoria. Depois de considerar dias de férias, feriados, demandas administrativas de auditoria não interna e outros fatores, uma equipe de cinco pessoas normalmente não tem mais de 6.000 horas produtivas por ano para se dedicar a trabalhos de auditoria interna. A menor proporção de tempo produtivo prejudica ainda mais a capacidade de lidar com os riscos da empresa. Se um trabalho médio de auditoria interna consome 600 horas de pessoal, uma pequena equipe de auditoria pode concluir apenas oito ou nove auditorias por ano, mais acompanhamentos.

#### 5. Conformidade com Normas, regulamentos e políticas.

As exigências das regulamentações do setor, e até mesmo das próprias normas de auditoria interna, muitas vezes pesam muito sobre os pequenos departamentos de auditoria interna. Por exemplo, grandes departamentos de auditoria geralmente são capazes de dedicar pessoal para gerenciar a

*“Os auditores internos podem apoiar a conscientização ética na empresa, facilitando treinamentos de ética, organizando workshops e até mesmo fornecendo exemplos de comportamento ético e antiético.”*

garantia de qualidade interna – um luxo que equipes menores não podem pagar. Este é um dos fatores que me preocupa sobre os mais onerosos “Padrões Globais de Auditoria Interna” que foram expostos na primavera passada. O tempo dirá se essas preocupações são reais.

Sempre comentei que minha experiência mais gratificante como CAE foi liderar um pequeno departamento de auditoria interna. Fiquei energizado com o desafio de demonstrar nosso valor para as principais partes interessadas contra probabilidades formidáveis. Liderar equipes de 1.000 auditores era muito mais fácil. Possuímos amplos recursos para tratar riscos, construir e manter relacionamentos, dispensar tarefas administrativas e atender às normas de auditoria interna. Mas não houve tanta satisfação quando entregamos os grandes impactos que separam os bons dos grandes departamentos de auditoria interna. E não se engane, existem muitas pequenas equipes de auditoria interna que são ótimas! [@](#)

# 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  
AIM | AUDITOR INTERNO MAGAZINE



Instituto dos  
**Auditores Internos**  
do Brasil

# PADRÃO DE QUALIDADE



**CIA - PARTE 2: PRÁTICA DE AUDITORIA INTERNA**  
18 a 21 de Março | On-line  
Valor: R\$ 3.700,00  
38 créditos de CPE

**AUDI 2**  
18 a 20 de Março | On-line  
Valor: R\$ 2.500,00  
28 créditos de CPE

**CIA - PARTE 1: PRINCÍPIOS DA AUDITORIA INTERNA**  
25 a 28 de Março | On-line  
Valor: R\$ 3.500,00  
38 créditos de CPE

**AUDITANDO A GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS (GRC)**  
25 a 27 de Março | On-line  
Valor: R\$ 2.500,00  
28 créditos de CPE

**AUDI 1 - EOP**  
25 a 27 de Março | On-line  
Valor: R\$ 2.500  
28 créditos de CPE

**PRÁTICAS DE COMPLIANCE E ÉTICA PARA AUDITORES**  
25 a 27 de Março | On-line  
Valor: R\$ 2.500  
28 créditos de CPE

**AAC**  
01 a 02 Abril | On-line  
Valor: R\$ 2.200,00  
19 créditos de CPE

**CIA - PARTE 3 - CONHECIMENTO DE NEGÓCIOS PARA A AUDITORIA INTERNA**  
01 a 09 Abril | On-line  
Valor: R\$ 3.900,00  
67 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](http://iiabrasil.org.br/cursos/instrutores).

Os treinamentos do IIA Brasil são exclusivos para associados. Para detalhes consulte [iiabrasil.org.br](http://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

