NOVEMBRO .DEZEMBRO 2024

auditor interno

MAGAZINE | BRASIL

BUILDING A BETTER AUDITOR:
ADOTANDO A AUDITORIA ÁGIL

Confira os artigos técnicos:

- On the Frontlines: Reconstruindo a Confiança
- Mind of Jacka: Só Um Trabalho
- On the Frontlines: Seus Planos de Ação Corretiva são SMART?
- Building a Better Auditor: O Ego é Seu Pior Inimigo
- Mind of Jacka: “Não”

www.iiabrasil.org.br

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.

INTUIX
SMART CERTIFICATIONS

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

auditor interno
MAGAZINE | BRASIL

ÍNDICE

06 BUILDING A BETTER AUDITOR: ADOTANDO A AUDITORIA ÁGIL

A matéria explora a como a adoção de métodos ágeis pode transformar a auditoria interna em um poderoso instrumento para lidar com riscos emergentes, mudanças regulatórias e desafios complexos. Com ciclos rápidos, flexibilidade e foco em áreas críticas, a auditoria ágil proporciona transparência, eficiência e respostas mais rápidas para organizações que precisam se adaptar ao cenário atual. Explore os benefícios, desafios e estratégias essenciais para implementar essa abordagem inovadora e garantir o crescimento sustentável em tempos de incerteza.

ÍNDICE

10
RECONSTRUINDO A CONFIANÇA
A matéria destaca que a transparência é essencial para reconstruir a confiança na auditoria. Cumprir compromissos, manter comunicação clara e focar em processos, não em pessoas, são estratégias-chave para criar um ambiente colaborativo e fortalecer relações profissionais.

14
SÓ UM TRABALHO
O artigo foca em adaptar expectativas, buscar novas oportunidades quando necessário e refletir sobre si mesmo diante de falhas recorrentes, promovendo equilíbrio entre paixão e realidade profissional.

18
SEUS PLANOS DE AÇÃO CORRETIVA SÃO SMART?
O artigo trata daa importância dos planos de ação SMART (Específicos, Mensuráveis, Alcançáveis, Baseados em Riscos e Temporais) é essencial para uma implementação eficaz, mitigando riscos corporativos.

22
O EGO É SEU PIOR INIMIGO
A matéria destaca que, ao identificar problemas nos processos de um cliente, é essencial adotar uma estratégia baseada no respeito para evitar conflitos e preservar a colaboração. Reações impulsivas podem ferir o ego do cliente e comprometer o trabalho de auditoria.

26
"NÃO"
O artigo trata da importância de saber dizer "não" no contexto da auditoria interna. Embora difícil, recusar pedidos ajuda a evitar sobrecarga e comprometer a qualidade do trabalho, protegendo o equilíbrio entre oportunidade e risco.

EXPEDIENTE

Ano 6 | Edição 50 | Novembro e Dezembro 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

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

JUNTE-SE A NÓS NESSA JORNADA!

CERTIFICAÇÃO DA MULHER

INTUIX

MULHER

Certificado

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!

INTUIX
SMART CERTIFICATIONS

Instituto dos
Auditores Internos
do Brasil

HITESH RATHOD, CIA
VICE-PRESIDENTE ASSISTENTE SÊNIOR DE AUDITORIA INTERNA

BUILDING A BETTER AUDITOR: ADOTANDO A AUDITORIA ÁGIL

AO USAR MÉTODOS DE AUDITORIA ÁGIL, A AUDITORIA INTERNA PODE AJUDAR A ABORDAR NOVOS RISCOS, OPORTUNIDADES E PROBLEMAS MAIS RAPIDAMENTE

ORGANIZAÇÕES EM TODO O MUNDO ENFRENTAM UMA VARIEDADE DE QUESTÕES QUE COLOCAM SUA RESILIÊNCIA À PROVA, ESPECIALMENTE COM OS RISCOS RELACIONADOS À CIBERSEGURANÇA, TECNOLOGIA E ÀS MUDANÇAS NAS REGULAMENTAÇÕES.

Para se manter à frente no gerenciamento desses riscos, talvez não seja mais possível avaliar adequadamente os riscos e garantir a conformidade usando apenas os procedimentos tradicionais de auditoria. As funções de auditoria interna devem adotar uma abordagem diferente e mais apropriada em determinadas situações para lidar com isso. A resposta? Auditoria ágil.

A auditoria ágil incorpora técnicas de auditoria de metodologias ágeis, que são amplamente aplicadas no desenvolvimento de software. A auditoria ágil enfatiza a tomada rápida de decisões, a adaptabilidade, a cooperação e a flexibilidade. Enquanto os procedimentos de auditoria tradicionais geralmente seguem uma metodologia direta e sequencial com revisões longas e abrangentes, a auditoria ágil é iterativa,

crédito: shutterstock

com a auditoria interna conduzindo auditorias em ciclos curtos e focados. Como essas "explosões rápidas" podem se concentrar em áreas de alto risco, a auditoria interna pode conseguir auxiliar a alta administração a abordar novos riscos, oportunidades e dificuldades, ao avaliá-los mais rapidamente.

As funções de auditoria interna que usam métodos de auditoria ágil normalmente têm maior colaboração e comunicação com os stakeholders, dando aos auditores a liberdade de modificar a sua abordagem para atender aos objetivos do trabalho de auditoria. Trabalhar mais de perto com stakeholders importantes também leva a avaliações mais precisas e abrangentes de riscos e controles, bem como a um maior apoio dos stakeholders. Outro recurso fundamental que diferencia a auditoria ágil é a avaliação e o monitoramento contínuos dos riscos.

Outros benefícios incluem:

1. Uso otimizado da função de auditoria, priorizando a cobertura de auditoria de áreas de alto risco/alto valor;
2. Maior eficácia e eficiência na avaliação dos riscos;
3. Maior transparência, por conta do envolvimento dos stakeholders;

4. Uma maior capacidade de flexibilidade em resposta às mudanças nas condições de negócios;
5. Um maior foco em proporcionar informações perspicazes;
6. Identificação e resolução mais rápidas de problemas.

A Auditoria Ágil é Tão Melhor Assim?

A auditoria ágil oferece benefícios, mas também é importante ponderar os desafios. Pode ser necessário que a auditoria interna mude a sua cultura para implementar a auditoria ágil com sucesso. Recursos e treinamento adicionais podem ser necessários. Os stakeholders podem ser resistentes à mudança, especialmente se estiverem usando uma técnica de auditoria convencional. Além disso, o desvio de escopo – uma revisão do escopo original da auditoria – é um perigo potencial associado à auditoria ágil.
Para garantir que a abordagem ágil não coloque em risco a eficácia e a integridade da função de auditoria interna, os auditores deveriam estar cientes dessas preocupações.
Como a auditoria interna pode se preparar para adotar uma abordagem ágil:
1. Deixe os membros da equipe de

auditoria interna à vontade com a metodologia ágil, ensinando-os e auxiliando-os nas práticas recomendadas;

2. Reúna um grupo de auditores diversificados, que entendam os fundamentos da auditoria ágil e possuam profundo conhecimento da indústria;

3. Desenvolva um plano de auditoria com um cronograma flexível e uma lista de tópicos importantes que a auditoria interna deseja cobrir;

4. Estabeleça um relacionamento mais próximo com o cliente de auditoria para entender melhor suas necessidades em evolução;

5. Especifique o que o escopo das auditorias deveria alcançar;

6. Para melhorar a eficácia e a eficiência das auditorias, aproveite ao máximo a análise de dados e a tecnologia dentro da função de auditoria interna mais ampla;

7. Crie matrizes com os principais indicadores de desempenho para avaliar a eficácia das auditorias.

Uma abordagem de auditoria ágil ajuda as organizações a permanecerem em conformidade com as mudanças nos requisitos regulatórios e a reagirem rapidamente aos riscos emergentes. A detecção de riscos é mais eficiente e a resolução de questões é mais rápida.

Ao implementar métodos ágeis e encorajar a cooperação multifuncional, as organizações podem alcançar o sucesso e o crescimento de longo prazo e, ao mesmo tempo, navegar com habilidade no intricado cenário de negócios atual. ai

crédito: shutterstock

BETINA G. AIROLDI, CIA, CRMA, CAMS, PMP
DIRETORA EXECUTIVA DA BGA VALUED CONSULTING INC.

ON THE FRONTLINES: RECONSTRUINDO A CONFIANÇA

A TRANSPARÊNCIA É A CHAVE PARA ALCANÇAR OBJETIVOS — E RECONSTRUIR A CONFIANÇA QUE FOI PREVIAMENTE ABALADA.

AO LONGO DE NOSSA CARREIRA PROFISSIONAL, MUITOS DE NÓS JÁ OUVIMOS A FRASE: "A AUDITORIA INTERNA SÓ É TÃO BOA QUANTO SUA ÚLTIMA AUDITORIA". CONCORDANDO OU NÃO COM ESSA AFIRMAÇÃO, A REALIDADE É QUE UMA ÚNICA EXPERIÊNCIA RUIM PODE PREJUDICAR A CONFIANÇA DO CLIENTE DA AUDITORIA, CONFIANÇA ESSA QUE EXIGIU UM ESFORÇO SIGNIFICATIVO PARA SER CONQUISTADA. ISSO LEVANTA A SEGUINTE QUESTÃO: COMO RECONSTRUIR ESSA CONFIANÇA, MESMO QUE VOCÊ NÃO TENHA CAUSADO O PROBLEMA?.

Há várias maneiras de lidar com essa situação, mas um elemento se destaca: a transparência. Esse é o "T" fundamental na reconstrução da confiança.

Transparência significa simplesmente fazer o que você disse que faria, não importa quão pequena seja a tarefa. Você deve demonstrar consistência para reconquistar a confiança. Se você concordou em fazer um debriefing diário às 16h, seja pontual e esteja preparado para responder a perguntas. Mantenha a discussão concisa. Se houver problemas a serem abordados, concentre-se neles, mas, se não houver, apenas

crédito: shutterstock

comunique isso e evite conversas desnecessárias. A honestidade costuma ser apreciada nessas situações. Se surgir uma emergência e você não puder cumprir seu compromisso, informe as partes relevantes com antecedência e remarque a reunião, idealmente para o mesmo dia, para mostrar que você cumpre sua palavra.

Demonstre transparência também ao evidenciar que não há segundas intenções. Deixe claro que o seu objetivo é revisar e melhorar os processos. Enfatize aos seus clientes que você está auditando os processos, não as pessoas envolvidas, e concentre a conversa no processo, não neles pessoalmente. Enfatize sua disposição para trabalhar de forma colaborativa e flexível, a fim de minimizar as interrupções no trabalho deles, e lembre-os também que você tem um plano a seguir, o que exigirá um esforço conjunto.

Outras ações para considerar:

Escolha suas batalhas cuidadosamente. Sua prioridade é reconstruir a confiança, portanto, tente ser flexível com algumas das tarefas. Por exemplo, ao fornecer uma lista de documentos necessários, destaque os dois ou três itens mais críticos. Isso

dará à gestão mais tempo para preparar os documentos restantes. Eles apreciarão sua consideração.

Reúna-se com o cliente da auditoria antes do início do trabalho, ou pelo menos antes de iniciar o trabalho de campo. Se possível, reúna-se pessoalmente e evite locais aglomerados, para permitir uma conversa mais reservada. Isso facilita que as preocupações sejam abordadas.

A interação cara a cara, embora pareça superestimada, pode ser fundamental para entender questões ou atitudes subjacentes. Entretanto, lembre-se de que essa abordagem pode não ser possível, dependendo de como a auditoria será realizada, seja pessoalmente ou remotamente. Caso contrário, agende uma chamada de vídeo.

Procure entender a causa de qualquer desconfiança e evite ser reativo. Defender ações passadas não agregará valor.

Lembre-se de que você não pode impor a confiança, é preciso conquistá-la. Quer você goste ou não, a percepção é a realidade, mas você tem o poder de mudá-la. Em vez de resistir, siga em frente, pergunte sobre as expectativas e as necessidades do seu cliente e o escute. Às vezes um diálogo aberto já é o suficiente. Você pode se surpreender ao descobrir que o pedido dele pode ser tão simples quanto receber um feedback diário sobre o progresso. Lembre-se de que é você quem está "construindo

a ponte" para a confiança, portanto, seja flexível.

Tenha uma conversa privada após finalizar a auditoria. Revisite as preocupações do seu cliente e, se houver, aborde questões adicionais. Tenha em mente que a reconstrução da confiança não é um exercício pontual, mas um processo contínuo que requer várias interações. A consistência é crucial para o sucesso.

Evite surpresas. O relatório deveria refletir as discussões realizadas durante a revisão e a reunião de encerramento. Se questões adicionais surgirem após essas discussões, informe imediatamente seus clientes sobre a situação. Dê a seus clientes tempo para ler o relatório completo antes de sua publicação. Isso permite que quaisquer preocupações remanescentes sejam abordadas e demonstra que você fez o que disse que faria. Em outras palavras, você está sendo transparente. Embora eles possam não concordar 100%, apreciarão o gesto.

Por fim, a transparência é a chave para criar um ambiente profissional em que as metas são atingidas, em vez de um ambiente hostil que exija esforço extra e causa estresse desnecessário. Como auditores, nosso objetivo é sermos os conselheiros confiáveis que a gestão procura quando surgem problemas. Portanto, construir e fortalecer a confiança é essencial.

MIKE JACKA, CIA, CPA, CPCU, CLU
COFUNDADOR E PILOTO CRIATIVO CHEFE DA FLYING PIG AUDIT, CONSULTING, AND TRAINING SERVICES (FPACTS), SEDIADA EM PHOENIX.

MIND OF JACKA: SÓ UM TRABALHO

SE VOCÊ NÃO PODE ESTAR NO TRABALHO QUE AMA, AME O TRABALHO QUE VOCÊ TEM.

ESCOLHA UM TRABALHO QUE VOCÊ AME E NUNCA TERÁ QUE TRABALHAR UM DIA EM SUA VIDA". — AUTOR DESCONHECIDO."

Deixe-me começar com um adendo. A citação acima é muitas vezes atribuída erroneamente a Confúcio. Estou lendo um livro fascinante chamado Hemingway Didn't Say That, de Garson O'Toole, que explora as atribuições de citações famosas, apontando várias citações cujas atribuições estão incorretas. Essa citação é uma delas. O exemplo mais antigo publicado dessa frase vem de Arthur Szathmary, um professor de filosofia que a atribuiu a um "veterano" anônimo. Então, quem de fato disse isso primeiro? Nós simplesmente não sabemos.

Mas não foi por isso que chamei você aqui.

Já ouvi essa citação e opinião de muitas pessoas. Eu sou um dos que já adotaram versões dela. Sempre disse que estar na auditoria interna raramente era trabalho, porque eu realmente gostava do que fazia.

No entanto, também já vi a aplicação dessa citação levar ao fracasso e à ruína. Os alunos saem da faculdade (ou

crédito: shutterstock

abandonam a faculdade) com o sonho de descobrir um emprego que amam, já tendo determinado qual será o seu amor. Eles se enrolam, dando o melhor de si para viver esse sonho. E acabam se dando mal. Conversei com alguns amigos cujos filhos foram atraídos por esse desejo. E acho que finalmente encontrei o erro no pensamento de todos (inclusive no meu).

Não há nada de errado em correr atrás do seu sonho. Mas a realidade deve se impor com sua própria sensatez. Portanto, ofereço a minha alteração da citação. (Até onde sei, eu inventei isso. Mas acho que O'Toole pode incluí-la em seu próximo livro).

"Encontre o que você seja capaz de amar em um trabalho, e não será mais trabalho."

Entenda meu ponto de vista. Uma das minhas primeiras experiências profissionais foi trabalhar em uma banda de country rock. Acredite, isso era buscar algo que eu amava e, embora às vezes fosse trabalhoso, assim como muitos outros empregos, era a verdadeira definição de encontrar um trabalho que eu amava e não sentir que era trabalho. Mas, como a maioria de

crédito: shutterstock

vocês, eu também tive uma miscelânia de outros trabalhos. Trabalhei como vendedor de sorvete em um parque de diversões, como ajudante de cozinha em uma churrascaria, como bilheteiro em um teatro, como impressor em uma gráfica e, por fim, como auditor interno. (Mas você já sabia dessa última, não sabia?)

Em quase todas essas vivências, nunca senti como se estivesse trabalhando. Eu encontrei o que era divertido nesses trabalhos e foquei nisso. Eu encontrei o que eu era capaz de amar.

No entanto, houve uma exceção – o trabalho de ajudante de cozinha na churrascaria. Muitos problemas e, embora eu tivesse encontrado um pouco de diversão, não era o suficiente para fazer valer a pena ficar. Então, eu fui embora. O que leva à segunda parte da minha nova citação.

"Se você não conseguir encontrar algo para amar, procure um novo trabalho."

Eu abandonei aquele emprego depois de poucas semanas (que mais pareceram anos).

Mas a auditoria interna ainda é a história perfeita de como isso funcionou para mim. Entrei na área de contabilidade, porque gostava de números. Consegui meu primeiro emprego no Farmers Insurance Group, no departamento de contabilidade. Sim, números ainda eram divertidos para mim, mas o trabalho se tornou uma

rotina tediosa, sem amor. Surgiu uma vaga na auditoria interna e eu agarrei a oportunidade. Consegui esse novo emprego e nunca mais olhei para trás. Não sabia disso quando entrei, mas havia encontrado o trabalho que eu amava (quase tanto quanto tocar em bandas). E, até hoje, continuo amando o que faço.

À medida que minha função de auditor interno se expandia, me vi na posição de contratar e avaliar pessoas. E, embora não vá entrar em detalhes, direi que vi (e infelizmente contratei) algumas pessoas que estavam buscando algo que fossem capazes de amar – e nunca encontravam. O que leva à terceira parte da minha nova citação.

"Se você continuar fracassando, olhe com mais atenção para si mesmo."

É como aquela velha história da pessoa que teve vários empregos, odiou todos eles e afirmou que todos os chefes eram horríveis. Ao conversar com um amigo sobre a situação, houve uma pausa. O amigo então perguntou: "O que cada uma dessas histórias tem em comum?" Ele respondeu: "Os chefes ruins." O amigo respondeu: "Não. O fator comum é você."

Ao buscar um trabalho que amamos, não devemos ignorar nossos sonhos. (Aquela banda de country rock dos anos 70 ainda se reúne e toca... Em público... E é paga por isso!) Mas nos depararemos com situações para as quais não nos planejamos. E, se quisermos sentir que não é mais trabalho – se quisermos

"Encontre o que você seja capaz de amar em um trabalho, e não será mais trabalho. Se você não conseguir encontrar algo para amar, procure um novo trabalho. Se você continuar fracassando, olhe com mais atenção para si mesmo."

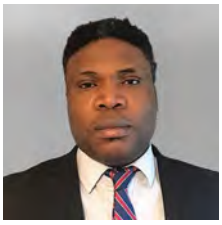
ser felizes onde trabalhamos –, então devemos descobrir onde essa felicidade está. Em algumas situações, estamos procurando em um terreno infértil e precisamos seguir em frente. Mas se você está sempre seguindo em frente, qual é o fator comum?

"Encontre o que você seja capaz de amar em um trabalho, e não será mais trabalho. Se você não conseguir encontrar algo para amar, procure um novo trabalho. Se você continuar fracassando, olhe com mais atenção para si mesmo."

E caso alguém tenha prestado atenção, a linha abaixo do título deste artigo foi, de fato, inspirada na música de Stephen Stills. Vou deixar você dar uma pesquisada.

(Principalmente porque pode não haver um).

Nunca ignore os organizadores. Mas encontre os criativos. Torne-se um criativo. Acolha os criativos. Apoie os criativos. Os organizadores são a base; os criativos são o futuro.



GABRIEL FABIYI, CIA, CISA, CDPSE, CA
GERENTE DE AUDITORIA INTERNA E GERENCIAMENTO DE RISCOS
DA CIDADE DE SAINT JOHN, NO CANADÁ.

ON THE FRONTLINES:

SEUS PLANOS DE AÇÃO CORRETIVA SÃO SMART?

GARANTIR QUE OS PLANOS DE AÇÃO SEJAM SMART AJUDA A GARANTIR QUE ELES SEJAM EXECUTADOS.

AS OBSERVAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DE AUDITORIA NÃO SÃO MUITO EFICAZES SEM PLANOS DE AÇÃO CORRETIVA QUE ABORDEM AS VULNERABILIDADES DE CONTROLE IDENTIFICADAS. COLOCAR ESSES PLANOS EM PRÁTICA PRONTAMENTE É FUNDAMENTAL PARA UM GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS EFICAZ. PLANOS DE AÇÃO CORRETIVA ATRASADOS, PARCIALMENTE IMPLEMENTADOS OU NÃO SEGUIDOS PODEM CAUSAR DANOS À SEGURANÇA, PERDAS FINANCEIRAS, COMPROMETIMENTO DE DADOS SENSÍVEIS, LITÍGIOS, DESGASTE DA MARCA E DANOS À REPUTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.

Isto já aconteceu com você? Você passa oito semanas concluindo um trabalho de auditoria baseado em riscos que

crédito: shutterstock

inclui o teste de 10 controles principais e várias entrevistas com stakeholders. No entanto, para sua frustração, você percebe que os clientes da auditoria não estão concluindo os planos de ação corretiva. Como você segue a partir daqui?

Pode ser uma questão de quão SMART (Specific, Measurable, Achievable, Risk-based e Time-bound – Específico, Mensurável, Alcançável, Baseado em Riscos e Temporal) seus planos são. Muitas pessoas usam uma versão do modelo SMART (em outros usos, o "R" é de "relevante") para suas metas de desempenho, mas nem todos estão familiarizados com o uso desse modelo para criar planos de ação de auditoria para a gestão. O uso do modelo SMART para desenvolver planos de ação corretiva evitará impasses na implementação.

Modelo SMART para Planos de Ação de Gestão

S - Specific (Específico): aborda "o que" deve ser feito. O plano de ação corretiva deve ser identificável, relacionável, não ambíguo e suficiente para resolver a lacuna de controle ou o risco. Por exemplo, "o Diretor de TI criará e comunicará uma política de uso aceitável de dispositivos móveis a todos os funcionários, para evitar usos inaceitáveis de telefones e dispositivos eletrônicos corporativos".

M - Measurable (Mensurável): abrange os componentes de "como" do

plano de ação, que deveriam ser confiáveis, devidamente documentados e facilmente verificáveis pelo auditor e por outros stakeholders. Deve haver uma maneira de mensurar o controle proposto. Trabalho não documentado é trabalho não realizado – e que não pode ser mensurado corretamente.

A - Achievable (Alcançável): é o segundo "como". Os planos de ação devem ser viáveis e não vagos. Deve-se considerar os recursos disponíveis, o orçamento e a capacidade interna para alcançar a ação de controle. Os recursos são avaliados, os planos de ação são atribuídos a um stakeholder responsável e as expectativas são definidas como parte das funções de trabalho.

R - Risk-based (Baseado em Riscos): poderia ser descrito como "E daí?". Os planos de ação devem ser proporcionais ao risco identificado e o custo de implementação do controle não deve exceder em demasia o custo do risco. É fundamental aplicar uma abordagem de negócios ágil e considerar a materialidade da observação e dos controles existentes. Também é importante que os planos sejam priorizados com base em abordar os itens de maior risco primeiro.

T - Time-bound (Temporal): é o "quando". Por exemplo, "o Diretor de Recursos Humanos criará e comunicará informações sobre a política de não divulgação e obterá as declarações dos funcionários até o terceiro trimestre de 2024". O cronograma do plano deve ser razoável e capaz de abordar o risco.

Cuidado com os Contratempos

Aqui estão algumas variáveis que podem causar contratempos em planos de ação:

Adesão insuficiente da gestão. Um plano de ação corretiva pode ser bastante prejudicado se houver pouca ou nenhuma adesão dos stakeholders estratégicos. Os auditores internos deveriam informar, consultar e buscar a aprovação dos principais stakeholders.

Reuniões de validação inadequadas. É essencial realizar reuniões periódicas de validação para discutir lacunas, controlar fraquezas e riscos potenciais com stakeholders relevantes em cada fase da auditoria. Isso ajuda a esclarecer quaisquer ambiguidades e evita resistências futuras ou desacordos. Também ajuda a identificar obstáculos ou restrições que possam comprometer a conclusão tempestiva dos planos de ação.

Falta de uma mentalidade ágil voltada para soluções. Trabalhar para mitigar os riscos, mesmo antes do fim da auditoria, poderia evitar impactos adicionais sobre os riscos e reduzir a gravidade das perdas, em vez de esperar até a fase de reporte ou acompanhamento.

Observações da auditoria abaixo do ideal. Um plano de ação corretiva desenvolvido para uma observação pode ser ineficaz se a descoberta da auditoria for insuficiente, irrelevante, não confiável ou tendenciosa e não agregar valor ao negócio.

crédito: shutterstock

Comunicação e acompanhamento inadequados. Um relatório de auditoria deveria ser enviado aos stakeholders que têm autoridade para influenciar a implementação dos planos de ação. O acompanhamento contínuo do progresso, o envio de lembretes periódicos e a apresentação de relatórios pendentes e atrasados aos stakeholders relevantes (alta administração, comitê de auditoria) ajudarão a eliminar contratempos.

Os profissionais de auditoria interna deveriam adotar uma abordagem com visão de futuro, garantindo que os planos de ação da gestão sejam SMART. Essa abordagem envolve um planejamento detalhado, execução meticulosa, relatórios abrangentes e acompanhamento diligente pós-auditoria. Adotar uma mentalidade ágil durante todo o ciclo de vida do trabalho de auditoria e seguir um modelo SMART para os planos de ação da gestão é crucial para preservar o valor da auditoria interna em uma organização. ai

URSULA SCHMIDT, PHD, CCEP-INT.
EX-VICE-PRESIDENTE EXECUTIVA DE AUDITORIA INTERNA E CONFORMIDADE DO RTL GROUP EM LUXEMBURGO.

BUILDING A BETTER AUDITOR:

O EGO É SEU PIOR INIMIGO

QUANDO O EGO DO SEU CLIENTE ESTIVER EM RISCO, OPTE POR UMA ESTRATÉGIA BASEADA NO RESPEITO.

LEMBRA DA 5ª SÉRIE E COMO VOCÊ CONSTRUIU AQUELA COISA LEGAL NA AULA DE ARTES? TALVEZ TENHA SIDO UM CASTELO, UM DINOSSAURO OU AQUELE VASO DE ARGILA BONITINHO. LEMBRA QUE VOCÊ SENTIU TANTO ORGULHO DA SUA CRIAÇÃO, MAS, MOMENTOS DEPOIS, SEU PROFESSOR INSENSÍVEL REPREENDEU VOCÊ E DISSE PARA COMEÇAR TUDO DE NOVO, PORQUE "NÃO FOI ISSO QUE EU DISSE PARA FAZER"? LEMBRA COMO SE SENTIU? DEIXE-ME ADIVINHAR: SEU EGO FICOU DESPEDAÇADO. E SE VOCÊ FOR COMO EU, PROVAVELMENTE AINDA ODEIA AQUELE PROFESSOR.

Avançando algumas décadas, agora considere o seguinte:

1. Quando foi a última vez que seu cliente de auditoria explicou com orgulho como um processo funcionava – mas o processo era totalmente prejudicial?
2. Quando foi a última vez que um cliente demonstrou alegremente os

controles existentes – mas eles se mostraram totalmente ineficazes?

3. Quando foi a última vez que um cliente lhe descreveu com plena convicção como as coisas são feitas – mas o que estava sendo feito era totalmente errado?

Qual foi a sua primeira reação?

É provável que você tenha tido que "segurar a língua" e pensar rápido. Primeiro, para disfarçar sua descrença. Segundo, para ter uma reação apropriada. Porque se você reagisse como o meu professor da 5ª série, o seu cliente talvez não ficasse muito animado em recebê-lo em sua próxima visita de auditoria.

Por quê? Porque, como a maioria das pessoas, as intenções do seu cliente provavelmente são boas. Ele tem orgulho do que está fazendo e de seus processos, produtos e desempenho. Lembre-se, também, de que ele está tentando sobreviver – em outras palavras, como todo mundo, ele está trabalhando com recursos limitados. Ao ignorar suas boas intenções com um rápido "seus controles estão uma

bagunça", você machucará o ego dele. Os auditores internos são multifuncionais. Somos (ou pelo menos deveríamos ser) diplomatas, especialistas em comunicação, psicólogos, treinadores, terapeutas, consultores... Ah, sim, e auditores internos. É importante ter em mente essas múltiplas funções, porque todos nós conhecemos histórias de auditores que se deixam levar pela impaciência e por um senso de conhecimento superior – em outras palavras, pelo ego. Sucumbir ao ego ao longo da auditoria, às vezes com consequências devastadoras para o cliente, pode se manifestar de inúmeras formas. Aqui estão alguns exemplos:

1. Orgulho de "encontrar coisas".
2. Orgulho de ser mais inteligente do que os outros.
3. Orgulho de demonstrar superioridade (como em "Nós, os Caras do Corporativo...").
4. Orgulho de ter algo legal para reportar ao CEO.
5. Orgulho de provar seu valor ao comitê de auditoria.

E assim por diante.

Isso não é elegante. E é uma péssima estratégia. Dependendo da personalidade do seu cliente, ele provavelmente ficará na defensiva, ou até mesmo agressivo, e, de qualquer forma, não cooperará – como qualquer pessoa faria quando seu ego é

despedaçado. Como eu na 5ª série. Isso é o oposto do que você precisa. Quando o ego do seu cliente está em risco, o seu próprio ego é seu maior inimigo.
Então, qual a melhor estratégia? Uma palavra: RESPEITO.
Para começar, tenha sempre em mente a Regra de Ouro: não trate os outros como você não gostaria de ser tratado (Regra de Ouro do que não fazer, por assim dizer). Você tem orgulho do que faz em seu trabalho? Você gosta de ser criticado? Você gostava disso na 5ª série? Está vendo? Faça o possível para ser amigável e educado. Aqui estão algumas dicas adicionais:
Não aumente o peso dos problemas, seja solidário. Já vi mais de um caso de clientes de auditoria bem-intencionados que acabaram se sentindo gratos por ter uma auditoria interna devastadora que os ajudou a obter recursos muito necessários. Processos prejudiciais e controles ineficazes devem ser abordados, sem dúvidas, mas concentrar-se em um resultado futuro positivo em vez de fatos atuais negativos conta uma história totalmente diferente.
Seja justo. A maioria das pessoas tem boas intenções – o mundo não consiste predominantemente em vigaristas. Não exagere no seu ceticismo profissional.
Nunca perca de vista os riscos reais. Se houver uma tonelada de pequenas coisas catastróficas agravando um grande problema, concentre-se no grande problema. Vá direto às raízes. Isso não é apenas uma necessidade quando se deseja promover mudanças positivas com eficácia, mas também ajuda a desviar a atenção imediata dos "probleminhas do dia a dia". Em outras palavras, ele rouba a cena.
Não ache que tudo deve ser colocado no seu relatório. Documente o que for necessário, mas escreva em favor do destinatário, não do seu ego. Lembre-se de que os relatórios de auditoria geralmente têm uma longa lista de destinatários, são compartilhados e serão lembrados. Não arruíne a reputação do seu cliente só porque você está orgulhoso das suas muitas constatações.
Não se esqueça: A vida dá voltas. Especialmente na auditoria interna! Preste atenção no que vou dizer: seja respeitoso. Sirva seu cliente – não seu ego. Porque seu cliente não esqueceu como o professor da 5ª série despedaçou o ego dele. E nem você.

*"Não se esqueça: A vida dá voltas. Especialmente na auditoria interna!
Preste atenção no que vou dizer: seja respeitoso. Sirva seu cliente – não seu ego. Porque seu cliente não esqueceu como o professor da quinta série despedaçou o ego dele. E nem você."*

MIKE JACKA, CIA, CPA, CPCU, CLU
COFUNDADOR E PILOTO CRIATIVO CHEFE DA FLYING PIG AUDIT, CONSULTING, AND TRAINING SERVICES (FPACTS), SEDIADA EM PHOENIX.

MIND OF JACKA: "NÃO"

HOJE EU FIZ ALGO QUE NÃO FAZIA HÁ MUITO, MUITO TEMPO. É ALGO QUE TODOS OS LIVROS DIZEM QUE VOCÊ DEVERIA FAZER. ALGO QUE TODOS OS ESPECIALISTAS DIZEM QUE VOCÊ DEVERIA FAZER. ALGO QUE EU MESMO JÁ DISSE PARA OUTRAS PESSOAS FAZEREM. MAS LÁ ESTAVA EU, NÃO PRATICANDO O QUE PREGAVA. ENTÃO, RESOLVI FAZER.

Eu disse "Não."

Havia muitos motivos para aceitar o trabalho de auditoria que me foi oferecido: um bom desafio, muita diversão, um local que me interessava. Mas também havia mais do que alguns motivos para recusar. (Não vou falar sobre todos eles, basta dizer que eu tinha os meus motivos.) E, assim, recusei. Se fosse há alguns meses, não sei se teria recusado. Mas eu disse "não". E estou feliz por ter feito isso. Para ser sincero, é bastante libertador. Para todos nós, nossa relutância em dizer "não" vem de uma característica muito humana. Todos nós gostamos de ser queridos. E queremos ser desejados. E parte do fato de nos sentirmos queridos e desejados vem da aceitação

"Para todos nós, nossa relutância em dizer "não" vem de uma característica muito humana. Todos nós gostamos de ser queridos. E queremos ser desejados. E parte do fato de nos sentirmos queridos e desejados vem da aceitação de pedidos de ajuda de outras pessoas. Se dissermos "não", eles podem deixar de gostar de nós."

de pedidos de ajuda de outras pessoas. Se dissermos "não", eles podem deixar de gostar de nós. E, sim, isso é um pouco simplista. Mas há verdade nisso. Há uma história contada por músicos de estúdio. (Essas são as pessoas que, embora não façam parte da banda, são tão boas que são trazidas para as sessões de gravação. Se quiser saber mais sobre esses músicos incríveis, um documentário que você pode assistir é The Wrecking Crew.) Assim que recebem a primeira ligação, eles nunca dizem "não" para as próximas. O medo deles é que, no momento em que disserem "não" a um show, seu nome vá para o final da lista de chamadas. E assim recebam cada vez menos ligações. E o maior medo deles é que as pessoas digam a seu respeito: "Ei, você se lembra de Fulano? Ele ainda está por aí?"

E todos nós temos um pouco desse medo: de que, no momento em que dissermos "não", os outros deixarão de gostar de nós. A auditoria interna é especialmente suscetível.

Nossa profissão não é uma das mais

populares. Sim, eu sei que há alguns lugares onde os auditores internos são de fato tratados como seres humanos e são recebidos calorosamente. (Trabalhei em um desses.) Mas mesmo nessas situações, os auditores internos ainda podem se sentir como cidadãos de segunda classe.

Portanto, quando alguém nos chama para pedir nossa ajuda, nós raramente recusamos. Sem pensar muito sobre como está nossa agenda, se aquilo é um risco importante, como isso impactará o trabalho ou até quem fará o trabalho, aproveitamos a chance de fazer parte da equipe e ajudar. Eles gostam da gente, realmente gostam da gente.

E aceitar essas oportunidades é algo bom. Exceto quando não é.

Como um exemplo (e, como sempre faço nessas circunstâncias, lembro que as experiências que estou relatando são de alguns anos atrás e que o departamento de auditoria não funciona da mesma forma como nos tempos de outrora), pediram-nos para verificar alguns números antes da distribuição dos bônus. Houve problemas no passado e esses erros haviam manchado a reputação da liderança. Assim, eles nos procuraram para garantir que os números estivessem corretos.

Observe atentamente o parágrafo anterior. Está vendo o que está

errado? Sim, nós éramos o controle. Agora, defenderei o fato de termos aceitado essa tarefa... uma vez. Uma vez! O problema é que a liderança da organização gostou tanto disso que continuamos a fazer esse pequeno favor por muitos anos. Tornou-se um acréscimo inquestionável ao nosso planejamento anual. Havíamos nos tornado o controle.

Um favor e um "sim" que se tornaram um monte de "sins" – quando deveriam ter sido um "sim" e vários "nãos".

Há outros exemplos de tarefas que assumimos que não eram de alto risco ou para as quais não tínhamos tempo. Mas tenho certeza de que você pode olhar para trás em sua própria história e ver os momentos em que você deveria ter dito "não".

É um passo delicado. E, assim como minha escolha recente, é um equilíbrio entre a oportunidade e o risco. No meu caso, a oportunidade era fazer algo diferente e interessante, e o risco era não ter tempo para se dedicar adequadamente a isso e, no fim das contas, prestar um serviço ruim.

Sempre que alguém faz uma solicitação à auditoria interna, a mesma ponderação de oportunidades e riscos deve ser feita.

O "não" é uma palavra poderosa. E é uma palavra que muitos de nós não gostamos de usar. No entanto, evitá-la pode ser ainda mais custoso do que não usá-la.

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

DATA ANALYTICS
03 a 04 de Fevereiro | On-line
Valor: R$ 2.500,00
19 créditos de CPE

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

CIA - PARTE 1: PRINCÍPIOS DA AUDITORIA INTERNA
17 a 20 de Fevereiro | On-line
Valor: R$ 3.500,00
38 créditos de CPE

AUDI 1 - EOP
17 a 19 de Fevereiro | On-line
Valor: R$ 2.500,00
28 créditos de CPE

AUDI 2 EOP - NOVO
24 a 26 de Fevereiro | On-line
Valor: R$ 2.500,00
28 créditos de CPE

COSO ERM
24 a 27 de Fevereiro | On-line
Valor: R$ 3.000,00
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