

auditor *interno*

MAGAZINE | BRASIL

ON THE FRONTLINES: NOVAS REVIRAVOLTAS SOBRE UM PROBLEMA ANTIGO

Confira os artigos técnicos:

- » On the Frontlines: Contando os Grãos de Café;
- » Building a Better Auditor: Encorajando a Colaboração Entre Clientes;
- » On the Frontlines: Greenwashing e o Fim da Lacuna de Autenticidade;
- » On the Frontlines: Uma Abordagem Colaborativa para Combater a Fraude

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 ON THE FRONTLINES: NOVAS REVIRAVOLTAS SOBRE UM PROBLEMA ANTIGO

A matéria trata da evolução das fraudes ao longo da história, destacando como os princípios fundamentais das fraudes permanecem os mesmos, apesar dos avanços tecnológicos. O texto explora casos antigos e modernos, mostrando como os fraudadores adaptam suas táticas com o uso de novas tecnologias, como inteligência artificial e criptomoedas. Além disso, discute a necessidade de aprimorar métodos de detecção e prevenção, sugerindo abordagens atualizadas para auditores e investigadores de fraudes.



12

CONTANDO OS GRÃOS DE CAFÉ

A matéria destaca a importância de avaliar e monitorar pequenos riscos de fraude dentro das organizações, exemplificando com um caso fictício de um funcionário que desvia grãos de café para uso pessoal e venda.

16

ENCORAJANDO A COLABORAÇÃO ENTRE CLIENTES

O artigo foca na importância da colaboração entre as três linhas (negócio, controles internos e auditoria interna) na implementação de planos de ação para mitigação de riscos.

20

GREENWASHING E O FIM DA LACUNA DE AUTENTICIDADE

O artigo fala sobre o problema do greenwashing, onde empresas promovem uma imagem ecológica falsa sem respaldo em suas práticas reais.

24

UMA ABORDAGEM COLABORATIVA PARA COMBATER A FRAUDE

O artigo trata do papel da auditoria interna na detecção de fraudes e da necessidade de uma abordagem colaborativa para mitigar riscos. Fraudes complexas podem escapar aos procedimentos tradicionais de auditoria, levando a questionamentos sobre sua eficácia.

E X P E D I E N T E

Ano 7 | Edição 51 | Janeiro e Fevereiro 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!





CHIFUNDO BILIWITA, CIA, CISA, CFE, CICA
DIRETOR DE AUDITORIA INTERNA E DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA NA BALL STATE UNIVERSITY EM MUNCIE, INDIANA.

ON THE FRONTLINES:

NOVAS REVIRAVOLTAS SOBRE UM PROBLEMA ANTIGO

APESAR DOS AVANÇOS TECNOLÓGICOS, OS ELEMENTOS CENTRAIS DAS FRAUDES PERMANECEM INALTERADOS.

QUANDO AS FRAUDES COMEÇARAM? UMA PESQUISA NA INTERNET DIZ QUE O PRIMEIRO CASO CONHECIDO DE FRAUDE REMONTA AOS TEMPOS DOS FARAÓS: CONSTRUTORES DE TUMBAS E ARTESÃOS EGÍPCIOS FORAM ACUSADOS DE DESVIAR MATERIAIS COMO OURO, JOIAS E OUTROS OBJETOS DE VALOR QUE ERAM DESTINADOS ÀS CÂMARAS FUNERÁRIAS DOS FARAÓS. ESSES TRABALHADORES, ENCARREGADOS DE CONSTRUIR E DECORAR AS TUMBAS

DA REALEZA, ROUBAVAM OS LOCAIS DE SEPULTAMENTO DURANTE OU APÓS A CONSTRUÇÃO, TIRANDO PROVEITO DO SEU ACESSO AOS BENS PRECIOSOS.

Em outra fraude documentada, que remonta aos tempos antigos, Hegestratos, um proprietário grego de navios, planejou cometer fraude de seguro, uma prática notavelmente parecida com os golpes de seguro modernos. Por volta de 300 a.C., Hegestratos pegou um empréstimo com o compromisso de que o reembolsaria após a entrega bem-sucedida de sua carga. De acordo com os termos do



contrato, o empréstimo seria perdoado se o navio afundasse, o que significaria que o credor arcaria com a perda. Hegestratos planejou afundar seu navio de propósito e depois escapar com o empréstimo e a carga do navio. No entanto, seu esquema não saiu como o planejado. Ele foi pego em flagrante por sua tripulação e se afogou ao tentar fugir.

No cerne desses casos centenários está o fato de que as fraudes envolviam pessoas, os fraudadores queriam ganhos financeiros e/ou materiais às custas dos outros, havia falhas nos ambientes de

controle, que criavam oportunidades para as fraudes, e havia pressões financeiras e materiais.

Desde os tempos antigos, o panorama das fraudes evoluiu drasticamente. Casos de fraude contemporâneos e de grande visibilidade, como os que envolveram os fundos de auxílio à COVID-19, a exchange de criptomoedas FTX, a Wirecard e a Theranos, ilustram como as fraudes se tornaram lucrativas, onerosas, sofisticadas e de grande alcance no mundo atual. Além disso, os fraudadores adaptaram suas ferramentas

de ataque e seus canais para cometer fraudes, dificultando assim a prevenção e a detecção das fraudes. Eles alavancam tanto as táticas tradicionais (p. ex., fraudes com cheques, falsificações, apropriações indébitas, investimentos, seguros e “golpes do amor”) quanto as ferramentas e plataformas de tecnologia avançada, como a dark web, a computação quântica, a inteligência artificial, as criptomoedas e outros sites de pagamento online, tecnologias de deep fake, ferramentas de phishing, softwares de engenharia social e aplicativos de mensagens que oferecem anonimato, só para citar alguns. A tecnologia também aumentou a velocidade com a qual a fraude ocorre. E, ao mesmo tempo, os métodos antigos ainda funcionam. Depende apenas do setor, do tamanho e da sofisticação dos malfeitores e da adoção da tecnologia dentro da instituição ou da indústria. No entanto, assim como a sofisticação dos fraudadores cresceu, também cresceram as oportunidades e os recursos para detectar e prevenir fraudes e para entender melhor suas motivações. O Triângulo da Fraude continuou evoluindo a partir da visão clássica de oportunidade, pressão e racionalização, passando a incluir outras considerações. Alguns profissionais argumentam que capacidade deveria ser outro elemento: a fraude só pode ocorrer se os fraudadores, potenciais ou reais, tiverem as habilidades e os recursos para cometer o ato. As

“Desde os tempos antigos, o panorama das fraudes evoluiu drasticamente. Casos de fraude contemporâneos e de grande visibilidade, como os que envolveram os fundos de auxílio à COVID-19, a exchange de criptomoedas FTX, a Wirecard e a Theranos, ilustram como as fraudes se tornaram lucrativas, onerosas, sofisticadas e de grande alcance no mundo atual.”

oportunidades de fraude também se expandiram para incluir novas fraudes auxiliadas por tecnologia. Existe uma necessidade de reexaminar como as pressões e racionalizações digitais afetam o comportamento fraudulento. A consideração da superfície de ataque de fraude é outra visão moderna que busca aprimorar a aplicação do Triângulo da Fraude. Além de considerar os motivos do fraudador, essa visão encoraja os auditores e os combatentes de fraudes a considerar uma variedade de componentes em conjunto, para detectar potenciais fraudes ou atos ilícitos, incluindo: possíveis participantes, pontos de entrada no sistema de controle, tipos de fraude, alvos e ativos em risco, métodos de ataque e impacto organizacional.



Aqui estão algumas sugestões de como se tornar um melhor auditor e investigador de fraudes:

1. Conduza avaliações de riscos de fraude regulares, que considerem o panorama de evolução das fraudes, riscos e vulnerabilidades. Durante o brainstorming e avaliação de possíveis riscos, considere colaborar com os stakeholders de TI (digital e cibersegurança). Ao realizar avaliações de riscos de fraude, os auditores e investigadores de fraude, além de continuar aplicando os conceitos do Triângulo da Fraude, devem também entender a superfície de ataque e considerar o seguinte:

- O perfil dos infratores;
- A motivação por trás dos fraudadores, reais ou potenciais;

- As ferramentas, processos e tecnologias que podem ser explorados para acessar o ambiente operacional e cometer e ocultar fraudes;
- A velocidade com a qual uma fraude pode ocorrer;
- Os métodos que o fraudador, real ou potencial, poderia usar para cometer fraudes.

2. Adapte o elemento tradicional motivação do Triângulo da Fraude para levar em consideração outras motivações para cometer fraudes, como ganância, glória pessoal, arrogância e poder. De acordo com o livro de J.A. Erven, *Becoming the Everyday Ethicist*, nem sempre se trata de dinheiro. Para alguns, trata-se de fama; eles querem ser notórios. Para outros, há motivações políticas; por exemplo, fraudadores



crédito: shutterstock

financiados pelo Estado cometem fraudes para obter vantagens políticas.

3. Preste atenção às ferramentas em evolução que os fraudadores estão adotando e implementando para cometer fraudes e prevenir sua detecção.

4. Comprometa-se ao aprendizado contínuo e ao desenvolvimento profissional, por meio de recursos disponíveis em organizações profissionais. [O The IIA e a Association of Certified Fraud Examiners](#) oferecem muitos recursos, incluindo certificações, livros, cursos, webinários e conferências que

compartilham o raciocínio moderno sobre como realizar avaliações de riscos de fraude e sobre como auditar, investigar, prevenir e detectar fraudes.

Como auditores e investigadores de fraude, deveríamos sempre lembrar que, apesar dos avanços tecnológicos, os elementos centrais das fraudes permanecem inalterados. Aplique as formas tradicionais de avaliação de riscos de fraude e de prevenção e detecção de fraude, ao mesmo tempo em que considera as ferramentas modernas que os fraudadores estão usando e as motivações por trás delas. [ai](#)



MAJA MILOSAVLJEVIC, CIA, CRMA, CCSA, CFE
DIRETORA DE AUDITORIA INTERNA EM VIENA E LÍDER EMERGENTE DE AUDITORIA INTERNA DE 2015.

ON THE FRONTLINES: CONTANDO OS GRÃOS DE CAFÉ

O RISCO DE FRAUDE DEVERIA ESTAR SEMPRE EM FOCO, MESMO PARA ITENS PEQUENOS.

OS AUDITORES INTERNOS TENTAM AJUDAR SUAS ORGANIZAÇÕES, FOCANDO NAS PRINCIPAIS ÁREAS DE RISCOS. PORÉM, ÀS VEZES, COISAS SIMPLES E PEQUENAS PODEM FAZER A DIFERENÇA PARA A ORGANIZAÇÃO E TORNAR O TRABALHO DA AUDITORIA INTERNA AINDA MAIS VISÍVEL E APRECIADO. Imagine uma pessoa cujo trabalho inclui encher as máquinas de café com grãos de café em seu escritório. Vamos chamá-lo de “José Regalia”. Dependendo do tamanho da sua organização, pode ser que haja muitas máquinas de café que precisam ser

abastecidas com grãos de café, múltiplas vezes ao dia. José tem acesso a um estoque de café para todo o edifício. Com o passar do tempo, José se sente tentado a levar um pouco de café para casa para uso próprio. No início, José contrabandeia um pacote de café e o leva para casa. Considerando o consumo total de café em um edifício tão grande e com tantas máquinas de café, isso passa despercebido. A maioria dos funcionários provavelmente não classificaria essa indiscrição como algo muito importante em sua lista de irregularidades.

Entretanto, com o tempo, vamos supor que José fique mais confortável com a situação



e comece a pegar mais café da organização para uso próprio. Eventualmente, José decide parar completamente de comprar café e passa a usar apenas o café do trabalho para seu consumo pessoal. Talvez o José dê um passo adiante e perceba que parte do café pode ser vendida a outras pessoas para gerar uma renda extra. José começa a usar plataformas online para vender o café abaixo do preço normal de mercado, embolsando o dinheiro adicional. José também percebe que a organização oferece serviços postais gratuitos aos funcionários, então, começa a usar a central de correspondência dos funcionários para enviar os pacotes de café

a seus novos clientes.

Por fim, José se torna bem-sucedido em seu negócio online de venda de café abaixo dos preços normais de mercado. José passa a enviar encomendas todos os dias através do serviço de correspondência da organização. Conseqüentemente, o consumo de café dentro da organização parece aumentar significativamente. Com o tempo, o funcionário que trabalha na central de correspondência da organização fica frustrado com o tanto de trabalho adicional que tem feito para José e leva o assunto ao supervisor imediato. Rapidamente, fica evidente que algo está errado, o tópico é escalonado para a



“Muitas vezes, itens pequenos não são avaliados adequadamente quanto aos riscos relacionados, devido ao seu impacto imaterial sobre a organização. No entanto, o risco de fraude deveria estar sempre em foco, mesmo no caso de itens pequenos. Esses itens estão ao alcance de muitos funcionários e podem ser facilmente manipulados.”

auditoria interna e eles logo descobrem todo o esquema de fraude.

Há várias lições que podem ser extraídas dessa situação:

Pequenas coisas importam.

Sem minimizar o foco das fraudes de grande porte, fraudes pequenas também são importantes para a organização.

A maioria dos funcionários pode se identificar com itens pequenos e cotidianos, como o café. Saber que há um processo apropriado e mecanismos de monitoramento e controle – mesmo para o café – transmite uma mensagem forte a todos os funcionários.

A importância de uma avaliação de riscos apropriada.

Muitas vezes, itens pequenos não são

avaliados adequadamente quanto aos riscos relacionados, devido ao seu impacto imaterial sobre a organização. No entanto, o risco de fraude deveria estar sempre em foco, mesmo no caso de itens pequenos. Esses itens estão ao alcance de muitos funcionários e podem ser facilmente manipulados. Mudanças periódicas, rotações de trabalho ou substituições temporárias podem ser bons mecanismos para verificar se há desvios no inventário.

A significância de sinais de alerta comportamentais.

A linguagem corporal e o comportamento podem, às vezes, revelar informações importantes para os auditores internos. É claro que os auditores não podem confiar apenas nesses sinais de alerta, mas eles podem ser um bom ponto de partida para análises e verificações adicionais a serem realizadas. É melhor conferir do que remediar, como dizem os auditores internos. Voltando à nossa situação do café descrita anteriormente, foram identificados diversos sinais de alerta comportamentais. Quando os auditores questionaram José pela primeira vez, ele agiu de forma estranha, desviando o olhar. Ao mesmo tempo, José alegou que estava visitando muito a sala de correspondências, porque estava esperando uma carta particular muito importante. Essas reações fizeram com que os auditores investigassem mais a fundo.



Uma cultura de comunicação aberta é fundamental.

Os funcionários deveriam ser encorajados a se manifestar e a reportar suas preocupações. Normalmente, as pessoas próximas ao infrator são as primeiras a notar comportamentos estranhos e são as melhores fontes de informações. Embora uma cultura de comunicação aberta possa, às vezes, levar a alarmes falsos, ela pode revelar muita coisa e servir como um bom mecanismo de monitoramento na organização.

Controles preventivos informais podem ser eficazes.

Compartilhar detalhes sobre casos

de fraude ocorridos na organização, na medida do possível e de forma razoável, pode conscientizar os funcionários de que essas coisas acontecem e as pessoas são pegadas. Afinal, o melhor mecanismo de controle é a compreensão de que existe um sistema de controle em vigor.

Por fim, fraudes não podem ser completamente prevenidas ou interrompidas. Porém, uma avaliação apropriada de riscos, bons processos e uma boa gestão, bem como mecanismos de controle eficazes, podem ajudar a organização a se proteger contra fraudes. Os auditores internos podem contribuir para a prevenção e detecção de fraudes, mesmo com itens aparentemente insignificantes como grãos de café. [@](#)



WILLIAM CARVALHO
GERENTE REGIONAL DE CONTROLES INTERNOS E ESTÁ BASEADO
EM MIAMI

BUILDING A BETTER AUDITOR: ENCORAJANDO A COLABORAÇÃO ENTRE CLIENTES

QUANDO OS PLANOS DE AÇÃO EXIGEM COLABORAÇÃO EM TODA A ORGANIZAÇÃO, A AUDITORIA INTERNA PODE AJUDAR A FORTALECER A COOPERAÇÃO ENTRE AS TRÊS LINHAS.

RECENTEMENTE, EM MEU PAPEL NA ÁREA DE CONTROLES INTERNOS, APOIEI UM CLIENTE NA REVISÃO DE UM PLANO DE AÇÃO DESTINADO A MITIGAR UM RISCO DE AUDITORIA. DURANTE ESSE PROCESSO, ME DEPAREI COM UM DESAFIO COMUM: A INCERTEZA DA ÁREA DE NEGÓCIO QUANTO À SUA CAPACIDADE DE ABORDAR A CAUSA RAIZ DA QUESTÃO.

Diversos fatores complicaram a análise. O primeiro foi obter uma compreensão abrangente e completa do problema. Embora o cliente tivesse uma responsabilidade substancial pelo processo, ele não tinha controle sobre determinados estágios. Portanto, para que pudesse liderar a iniciativa, ele precisava da colaboração de outras unidades de negócios para garantir que ações sustentáveis e de longo prazo fossem executadas.



Conforme progredíamos, tornou-se essencial formalizar a área do meu cliente como líder de aprimoramento de processos, permitindo-lhe promover melhorias operacionais entre os departamentos. Depois que estabelecemos esse papel de liderança, identificamos outras áreas que apoiariam os passos intermediários, alinhando suas responsabilidades e as ações de melhoria necessárias. Com essas áreas identificadas, nos concentramos em alinhar expectativas, definir papéis, ações e responsabilidades, e garantir que a

documentação fosse abrangente. Após esse alinhamento, retomamos o contato com a equipe de auditoria interna para confirmar que as ações planejadas mitigariam os riscos com eficácia. Meu cliente recebeu aprovação para prosseguir com a implementação das ações necessárias. Continuei apoiando a fase de monitoramento, identificando possíveis atrasos. Por fim, quando o processo foi revisado e as melhorias foram iniciadas, os resultados foram altamente positivos, resultando em uma avaliação sólida dos controles na auditoria de acompanhamento.



Quantas vezes, ao implementar uma ação ou uma nova ferramenta para um projeto estratégico, nos deparamos com este desafio: a falta de integração entre os processos e a colaboração insuficiente entre as diversas áreas envolvidas? A colaboração é essencial para superar esses desafios. Cada área tem suas próprias responsabilidades e objetivos, mas sem um alinhamento claro, a comunicação se torna fragmentada e a tomada de decisões fica mais lenta. Para atingir nossos objetivos com eficácia, precisamos fortalecer a cooperação entre as três linhas. Ao trabalhar com clientes da primeira linha, geralmente foco em quatro pilares principais para alcançar o sucesso nos projetos: liderança, comprometimento, comunicação e trabalho em equipe.

Liderança: Identifique qual área ou indivíduo tem autoridade sobre a questão que precisa ser abordada. Se nenhum líder tiver sido designado, nomeie um ou busque assistência para selecionar a pessoa certa.

Comprometimento: A colaboração só é bem-sucedida com o comprometimento genuíno de todos os envolvidos. É crucial determinar quais indivíduos ou departamentos precisam apoiar o líder, assumindo a responsabilidade por tarefas específicas, para que todos entendam seu papel na resolução da questão.

Comunicação: Certifique-se de que as tarefas, os objetivos e as expectativas



sejam claramente comunicados a todos os envolvidos. A comunicação é a base para o alinhamento das equipes. Estabeleça reuniões regulares e canais de comunicação abertos, para garantir que todos sejam constantemente atualizados sobre os desafios.

Trabalho em Equipe: Este é o pilar que une todos os outros. Certifique-se de que toda a equipe esteja trabalhando em conjunto em prol do mesmo objetivo. Encoraje a colaboração e o apoio entre os membros da equipe para atingir os melhores resultados.

Quando esses pilares são bem identificados, mapeados e compartilhados, geralmente os projetos fluem com muito mais eficiência. Em projetos de auditoria, considere quanto tempo é investido na identificação das áreas e pessoas certas para que a auditoria possa começar. Essas melhores práticas estão

sendo compartilhadas proativamente com os clientes de primeira linha, para que eles possam se preparar antes mesmo do início da auditoria?

Alinhar as três linhas com base na liderança, comprometimento, comunicação e trabalho em equipe – a partir da primeira linha (negócio), com orientação e apoio da segunda linha (controles internos), e revisão e aprovação da terceira linha (auditoria interna) – cria não apenas um sistema de defesa eficaz, mas também uma base sólida para o sucesso organizacional. Quando cada linha contribui de maneira estratégica e integrada, os riscos são reduzidos e a eficiência aumenta. Essa integração muda a forma como vemos a soma dos papéis de cada área: não como linhas isoladas, mas como uma forte colaboração que agrega valor ao negócio. [ai](#)



MARY BETH WEST, APR, FPRCA

TRABALHOU COMO RELAÇÕES PÚBLICAS POR 30 ANOS E FUNDOU A COMUNIDADE THE #PRETHICS COMMUNITY NO LINKEDIN.

ON THE FRONTLINES:

GREENWASHING E O FIM DA LACUNA DE AUTENTICIDADE

O PENSAMENTO ASPIRACIONAL PODE OBSCURECER O JULGAMENTO QUANDO SE TRATA DO REPORTE DA SUSTENTABILIDADE.

ALÉM DO MOVIMENTO DE DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO (DEI), SERIA DIFÍCIL ENCONTRAR UMA ONDA DE TRANSFORMAÇÕES E MUDANÇAS CORPORATIVAS E DE CONSCIENTIZAÇÃO NOS ÚLTIMOS 10 A 15 ANOS QUE FOSSE MAIOR DO QUE O ATIVISMO DA SUSTENTABILIDADE E A CONSEQUENTE CONSTRUÇÃO DO CONCEITO DE MEIO AMBIENTE, SOCIAL E GOVERNANÇA (ESG).

Há uns 20 anos, eu trabalhava como

consultora de relações públicas em uma agência de publicidade especializada em comunicação de sustentabilidade, trabalhando principalmente com clientes do setor energético.

Apesar de ter sido originalmente cunhado na década de 1980, o termo greenwashing ganhou mais atenção pública no início dos anos 2000, como denominação para comunicações inautênticas e antiéticas, frequentemente utilizadas por várias marcas de primeira linha e de credibilidade.

Muitas vezes, profissionais do marketing



corporativo promoviam suas empresas como bastiões do ecologicamente correto, quando, na verdade, os métodos, políticas e operações da empresa contavam uma história muito diferente. Crises de relações públicas eclodiam quando as marcas eram confrontadas – muitas vezes, por ativistas bem-organizados – por suas mensagens falsas e enganosas.

A equipe da agência de publicidade com a qual eu estava trabalhando procurava ajudar os clientes a acabarem com quaisquer lacunas de autenticidade existentes ou potenciais, alinhando as

mensagens com uma conformidade verificável e resultados mensuráveis em toda a gama de seus scorecards de sustentabilidade. O objetivo: criar mensagens de sustentabilidade significativas e verdadeiras, que pudessem resistir a escrutínios e ganhar o respeito dos stakeholders, apoiando, assim, os objetivos de negócios e de competitividade.

Nosso trabalho coletivo com os clientes, ao longo de diversos anos, para superar ou evitar proativamente a armadilha do greenwashing se mostrou um exercício esclarecedor para mim, uma estrategista



de relações públicas que valoriza a ética da comunicação.

Isso me mostrou o quanto tantas empresas estavam presas em meras aspirações – e hoje, muitas ainda estão –, com suas esperanças e sonhos de desempenho sustentável em um serviço louvável em prol de um mundo mais limpo. A exaltação de tudo isso muitas vezes obscurecia o julgamento das pessoas, quando se tratava de mensagens precisas sobre a “realidade”

das declarações ecológicas.

Para algumas empresas, essa desconexão entre o “falar” e o “fazer” em relação à sustentabilidade aparece de forma tão flagrante que violações de desempenho geraram ações judiciais. Pesquise na internet “os piores casos de greenwashing” e você encontrará uma verdadeira enciclopédia de violações passíveis de ações judiciais ocorridas nas últimas décadas, algumas envolvendo as maiores e mais valiosas

marcas do mundo.

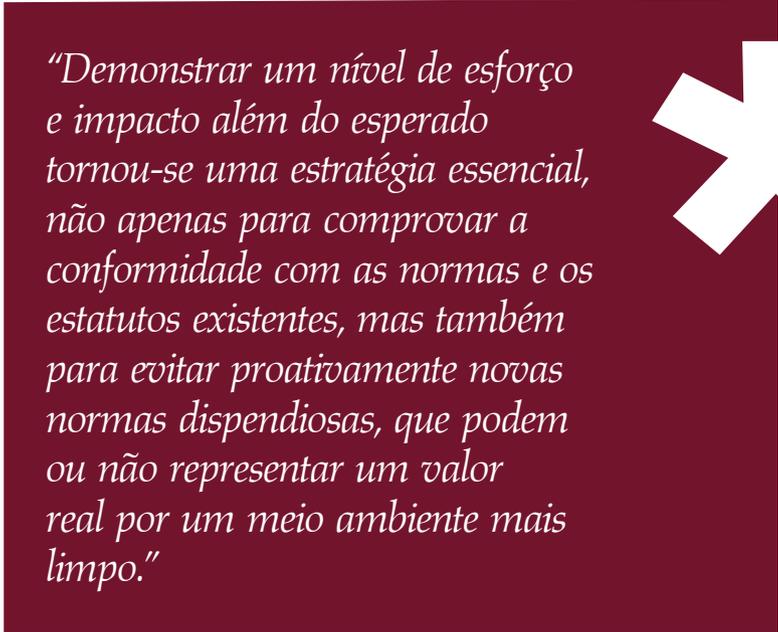
Vinte anos depois, o mundo corporativo global – especialmente, os principais players com orçamentos imensos – tem feito progressos para evitar o rótulo de greenwashing. Porém, desafios imensos permanecem.

Por exemplo, as regulamentações governamentais continuam evoluindo rapidamente no mundo todo, com algumas normas e objetivos traçados por políticos, deixando os líderes das indústrias sem saber o que fazer, se perguntando qual coelho devem tirar da cartola na próxima vez e com tecnologias que podem nem existir.

Demonstrar um nível de esforço e impacto além do esperado tornou-se uma estratégia essencial, não apenas para comprovar a conformidade com as normas e os estatutos existentes, mas também para evitar proativamente novas normas dispendiosas, que podem ou não representar um valor real por um meio ambiente mais limpo.

Como alguém que acredita na importância de ajudar todas as pessoas a alcançarem a linha de chegada nesta era desafiadora, patrocinei a Business Integrity Library há alguns anos, biblioteca organizada pela Ethics & Compliance Initiative (ECI), uma organização sem fins lucrativos sediada em Viena, Virgínia.

O acervo inclui relatórios robustos de ESG de algumas das maiores empresas do mundo. Ao catalogá-los por meio



“Demonstrar um nível de esforço e impacto além do esperado tornou-se uma estratégia essencial, não apenas para comprovar a conformidade com as normas e os estatutos existentes, mas também para evitar proativamente novas normas dispendiosas, que podem ou não representar um valor real por um meio ambiente mais limpo.”

de palavras-chave pesquisáveis e disponibilizá-los para análise, a ECI mostra o mundo corporativo em seu melhor, por meio das práticas, ideias e inovações detalhadas nos relatórios, assim como pela comunicação e apresentação dos dados. Ambos os elementos são importantes.

Depois de analisar muitos relatórios da Business Integrity Library, fiquei impressionada com o quanto as empresas evoluíram nos últimos 20 anos, quando comecei a prestar consultoria nessa área. O grau de sofisticação de ESG documentado em seus relatórios ajuda a comprovar que muitas empresas realmente compreendem a importância de alinhar as mensagens ao desempenho. Isso é bom para a ética corporativa e para os stakeholders. 



NOORA AL MARRI, CIA

DIRETORA SÊNIOR DO OOREDOO GROUP INTERNAL AUDIT NO CATAR.

ON THE FRONTLINES:

UMA ABORDAGEM COLABORATIVA PARA COMBATER A FRAUDE

EM VEZ DE PERGUNTAR “ONDE ESTAVAM OS AUDITORES?”, TALVEZ A MELHOR PERGUNTA SEJA “POR QUE A MITIGAÇÃO DA FRAUDE NÃO É UM ESFORÇO COLABORATIVO?”

MAGINE O SEGUINTE... VOCÊ FAZ PARTE DE UMA EQUIPE QUE AUDITA UMA ORGANIZAÇÃO REGULARMENTE PELOS ÚLTIMOS ANOS, COM UM NÍVEL NORMAL DE COORDENAÇÃO POR PARTE DA GESTÃO E TIPOS

COMUNS DE DESAFIOS. ENTÃO, SURGE UMA GRANDE FRAUDE QUE VEM OCORRENDO HÁ MAIS DE UM ANO, COM O CONLUIO DE MAIS DE 10 PESSOAS DE DIFERENTES

DEPARTAMENTOS E DIFERENTES NÍVEIS DA GESTÃO.

Qual seria a sua reação? Você entraria no jogo da culpa ou tentaria trazer conscientização sobre as limitações da auditoria interna? Você se perguntaria: “O que eu fiz de errado?”

Fazer parte de uma equipe de investigação de fraude é estressante! Muito tem sido escrito sobre os efeitos devastadores que os casos de fraude podem ter nas empresas, mas há pouco ou nenhum foco em como o envolvimento em um caso de fraude



afeta o comportamento e o processo de raciocínio dos auditores internos. A fase de investigação de uma auditoria envolvendo fraude certamente pode apresentar dificuldades; elas podem incluir questionar os colegas, obter evidências sólidas e navegar por potenciais vieses sobre como o processo é percebido. No entanto, a fase de investigação segue o seu próprio plano de ação necessário. Surpreendentemente, é o momento após uma investigação de fraude que pode ser o mais desafiador. Após a conclusão de uma grande

investigação, os auditores tendem a analisar o caso para estudá-lo do ponto de vista do controle interno, mesmo que essa não seja a intenção. Eles escrutinam as lacunas de controle que possibilitaram que a fraude ocorresse ou perdurasse por tanto tempo. Podem até mesmo elaborar novos procedimentos de teste de auditoria que considerem quaisquer sinais de alerta recém-descobertos, ou podem desenvolver um banco de dados de fraude que inclua sinais e procedimentos de detecção e prevenção. Tudo isso é considerado normal e



esperado.

Frequentemente, no entanto, surgem as perguntas: Onde estavam os auditores? Por que a fraude não foi evitada de início? Por que os trabalhos e procedimentos normais de auditoria não a detectaram? Foi uma questão com os procedimentos de auditoria ou com a equipe? Foi uma falha na metodologia de auditoria? Talvez dois dos procedimentos de teste principais – um que analisa o conflito de interesses e outro que avalia a segregação de funções – tenham sido executados como de costume, sem maiores constatações. Esses procedimentos por si só poderiam ter detectado esse conluio? Esses procedimentos não são limitados?

O jogo da culpa, infelizmente, poderia ter um efeito significativo sobre os auditores internos. Os procedimentos de auditoria poderiam se tornar mais agressivos, presumindo que os controles não existam ou que não sejam eficazes. Ou os auditores poderiam se tornar desmotivados, colocando em risco o seu valor para a organização. Mas o jogo da culpa é justo?

Em vez de confiar apenas na auditoria interna para detectar todos os tipos de fraude, é necessário um esforço combinado envolvendo funções de segunda linha, como gerenciamento de riscos, segurança da informação, avaliação de receita, etc. É preciso desenvolver

melhor uma metodologia que garanta que as limitações dos procedimentos de detecção de fraudes da auditoria interna sejam compensadas com o conhecimento, insight e cooperação dessas outras funções. Seja por meio de um mapa de avaliação, um framework de risco de fraude ou uma combinação dos dois, a união dos esforços das funções de terceira linha significa uma compreensão mais poderosa das dimensões dos riscos e do andamento dos controles internos dentro da empresa.

Alguns podem argumentar que essas funções ainda estão sob o controle da gestão, que poderiam ser parte do conluio, ou que poderiam ser pressionadas a limitar a comunicação com a auditoria interna. Porém, com esse tipo de raciocínio, a detecção de fraudes sempre será limitada.

Em contrapartida, e se a auditoria interna pudesse gradualmente construir confiança com essas funções para alcançar um novo nível de coordenação e colaboração? E se essas funções pudessem se comunicar abertamente umas com as outras e a auditoria interna pudesse usar esses insights de várias formas em seus procedimentos de auditoria?

Assim, em vez de os auditores enfrentarem fraudes sozinhos, a auditoria interna poderia se manter firme junto a outras funções de avaliação – beneficiando tanto os auditores quanto a organização. **ci**



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



MODELO DAS TRÊS LINHAS 2020 - SEGUNDO THE IIA
17 de Março | On-line
Valor: R\$ 990,00
9 créditos de CPE

TOOLS FOR AUDIT MANAGERS - FERRAMENTAS PARA GERENTE DE AUDITORIA
17 a 21 de Março | On-line
Valor: R\$ 3.000,00
28 créditos de CPE

COSO ICIF
17 a 21 de Março | On-line
Valor: R\$ 3.000,00
48 créditos de CPE

INVESTIGAÇÃO DE FRAUDES CORPORATIVAS
18 de Março | On-line
Valor: R\$ 1.250,00
9 créditos de CPE

IA-CM - ONLINE
24 a 28 de Março | On-line
Valor: R\$ 3.000,00
24 créditos de CPE

AUDITANDO A CULTURA ORGANIZACIONAL
24 de Março | On-line
Valor: R\$ 1.250,00
9 créditos de CPE

AUDI TI - ATUALIZADO
24 e 27 de Março | On-line
Valor: R\$ 2.500,00
38 créditos de CPE

IMPLANTANDO O PROGRAMA DE INTEGRIDADE E COMPLIANCE NO SETOR PÚBLICO
24 e 26 de Março | On-line
Valor: R\$ 2.500,00
28 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. 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

