



# FALANDO DE AUDITOR **PARA** **AUDITOR**

A auditoria interna em um  
“novo normal” pós-pandemia



## SUMÁRIO

Introdução .....	3
A auditoria interna consolidando-se como assessoria e agente de mudanças .....	4
A gestão de riscos da auditoria interna .....	5
A auditoria lidando com novas tecnologias .....	5
Habilidades e competências: A gestão de talentos da organização e da auditoria interna .....	6
A importância da implementação de boas práticas de governança para o enfrentamento de riscos emergentes .....	7
Essas reflexões são aplicáveis às auditorias governamentais? .....	9
Conclusão .....	10
Referências .....	11



*“O Coronavirus representa uma ameaça sem precedentes, mas também é uma ocasião sem precedentes para nos unirmos contra um inimigo comum, um inimigo da humanidade”.*

## INTRODUÇÃO

Apresento, neste artigo, apresento algumas reflexões sobre o momento atual em que vivemos, especialmente os aprendizados e futuras oportunidades “pós-pandemia” para aqueles que exercem atividades de auditoria interna (AI).

É inegável que a humanidade passa por um momento difícil e sem precedentes, que perdura a mais de um ano. Vidas foram perdidas e outras ficaram com sequelas e sintomas dos mais variados. Queda da atividade econômica, notadamente com elevados índices de desemprego, fechamento de estabelecimentos comerciais, e redução da capacidade produtiva de indústrias são alguns dos prejuízos ainda não mensurados com precisão. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), *“o Coronavirus representa uma ameaça sem precedentes, mas também é uma ocasião sem precedentes para nos unirmos contra um inimigo comum, um inimigo da humanidade”*. Já a Organização das Nações Unidas (ONU) enfatiza que *“a pandemia de covid-19 é o maior desafio que o mundo enfrenta desde a Segunda Guerra Mundial”*.

Pesquisas e estudos reforçam que estamos diante de muitas incertezas, mas também de oportunidades de crescimento intelectual, emocional, profissional e tecnológico, dentre outros. Um exemplo disso são as vacinas para o combate à doença causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2), concebidas e produzidas em tempo recorde — um feito para a humanidade. Tais percepções podem ser trazidas para o contexto da AI. Precisamos também aprender com as adversidades e aproveitar as oportunidades que surgem.

Tomar consciência de que vivemos em um mundo de incertezas e somos extremamente vulneráveis talvez seja um dos grandes aprendizados dessa pandemia. A pergunta que paira no ar é: E daqui para frente, como será para a auditoria interna?

Os papéis de assessoramento e de agente de mudanças ganharam relevância neste momento de crise e podem ser oportunidades que abrem caminho para uma atuação cada vez mais qualificada das auditorias internas.

## A AUDITORIA INTERNA CONSOLIDANDO-SE COMO ASSESSORIA E AGENTE DE MUDANÇAS

A pandemia gerou a necessidade de nos reinventarmos como profissionais da auditoria. Tivemos que quebrar paradigmas e apoiar velozmente as organizações em que atuamos, ajudando-as a responder com agilidade aos impactos gerados. Como manter a operação do negócio? Temos um plano de gerenciamento de riscos e de crises suficientes para o enfrentamento dos efeitos da Pandemia? Como viabilizar o trabalho remoto? Como lidar com os ataques cibernéticos e o vazamento de dados cada vez mais recorrentes e sofisticados? Qual o impacto no fornecimento de bens e serviços e como prever e enfrentar possíveis desabastecimentos? A organização é suficientemente transparente para garantir aspectos relacionados à integridade? Como evitar riscos de imagem e reputação? Estas são apenas algumas das questões que as organizações e auditorias estão tendo que tratar em contexto de pandemia.

As auditorias que não tinham em seu rol de atividades a assessoria e a geração de conhecimento, preconizadas nas *International Professional Practices Framework (IPPFs)*, têm sido levadas a inseri-las pela contingência, ficando claro que as organizações necessitam de agentes de mudança, profissionais de auditoria independentes, que agreguem valor a partir de ideias inovadoras também para o enfrentamento dos riscos decorrentes das adversidades, e não simplesmente de auditores que atuam *a posteriori*.

Sob o aspecto da gestão de riscos organizacional, foi difícil prever uma situação da magnitude desta pandemia, nem os cientistas conseguiram, mas como profissionais que atuam com foco em riscos, precisamos estar atentos e preparados para enfrentar tais incertezas. Mais do que apoiar no momento da crise, torna-se essencial verificar se a organização internalizou os aprendizados, de forma que não se percam, e se a cultura de monitorar riscos emergentes, acompanhada de ações tempestivas, foi incorporada ou aprimorada. Em outras palavras, apoiar a organização a pensar no que virá após a pandemia, além dos riscos imediatos, isso efetivamente é atuar como agente de mudanças.

O *Global Risks Report 2021*, elaborado pelo Fórum Econômico Mundial, considerou os efeitos da pandemia em seus estudos e sinaliza riscos de curto, médio e longo prazos, demonstrando que as organizações e auditores precisam ficar atentos a eventos tecnológicos, geopolíticos e econômicos, dentre outros. Esse estudo é mais um instrumento, dentre vários, para apoiar na compreensão do contexto de riscos em que as organizações estão inseridas.

Os papéis de assessoramento e de agente de mudanças ganharam relevância neste momento de crise e podem ser oportunidades que abrem caminho para uma atuação cada vez mais qualificada das auditorias internas.

*A tendência global do uso de novas tecnologias nas organizações foi fortemente acelerada pela pandemia, transformando a forma de trabalhar.*

## **A GESTÃO DE RISCOS DA AUDITORIA INTERNA**

Para avaliar a nossa capacidade de enfrentamento às adversidades e agregar valor à organização em situações semelhantes a atual, ou seja, para prepararmos para o futuro, é importante revisitarmos também a gestão dos riscos da própria auditoria interna. Por vezes deixamos esta para o segundo plano, vez que centramos esforços e atenção aos riscos das nossas organizações.

Diante dos desafios vividos e aprendizados, atualizar a gestão de riscos inerentes a nossa área de auditoria interna e avaliar se os controles permitem atuarmos objetivamente diante de situações inesperadas são ações fundamentais para o pós-pandemia. São questões a trabalhar: avaliar se temos condições de monitorar riscos emergentes na nossa organização; implementar ações para aprimorar a capacidade de atuar nesses riscos; estabelecer inovações a serem agregadas às técnicas de auditoria aplicadas; proceder alterações necessárias no Programa de Garantia da Qualidade e Melhoria. Para tanto, não é necessário qualquer sistema sofisticado de gestão de riscos, mas refletirmos a respeito de nossos riscos para traçarmos ações promotoras de melhorias.

É importante comunicar essa autoavaliação ao Conselho de Administração ou instância equivalente para que tenham ciência das possibilidades e limitações da AI e possam apoiar no cumprimento da nossa missão, estabelecida pelo *Global Institute of Internal Auditors: Aumentar e proteger o valor organizacional, fornecendo avaliação (assurance), assessoria (advisory) e conhecimento (insight) objetivos baseados em riscos.*

## **A AUDITORIA LIDANDO COM NOVAS TECNOLOGIAS**

A tendência global do uso de novas tecnologias nas organizações foi fortemente acelerada pela pandemia, transformando a forma de trabalhar. As tecnologias agregadas ao processo de gestão têm minimizado prejuízos significativos nos resultados das organizações. Foram agregados, por exemplo, sistemas de monitoração da saúde e localização da população, apoiando a contenção do vírus e utilizando dados de inteligência artificial na busca de caminhos ao enfrentamento da pandemia. Profissionais que não estavam preparados tiveram que se reinventar em um curto espaço de tempo para lidar com essas mudanças.

Estamos sendo desafiados a utilizar cada vez mais os procedimentos digitais em auditoria, que visam coletar informações fora do local auditado. Assim, uso de *drones, de imagens de satélites, inteligência artificial* e outras formas de tecnologias intensificaram-se com a pandemia, como forma de minimizar as interações presenciais, sedimentando-se como uma realidade também nas auditorias. Contudo, torna-se essencial rever as competências e habilidades de nossas



*O trabalho remoto, antes questionado ou visto de forma negativa, tornou-se importante alternativa para manter as organizações operando. Trata-se de uma realidade que parece ter vindo para ficar na forma de trabalho híbrido.*

equipes para avaliar se estão adequadas, na multidisciplinariedade, para lidar com o mundo digital.

O IIA vem a alguns anos, com muita propriedade, orientando as auditorias sobre a atuação com o uso de tecnologias, por meio de vários guias, como exemplo “Avaliando o Risco de Cibersegurança: Os Papéis das Três Linhas de Defesa” e “Auditing User-developed Applications”.

Outros desafios, que na realidade podem ser considerados também oportunidades, são avaliar a necessidade de apoiar a organização na implementação de práticas de governança no uso de tecnologia e informação e de avançar em trabalhos de análise de dados, como as auditorias contínuas, diante do atual cenário de avanço tecnológico. A decisão de atuar nessas frentes dependerá da avaliação da auditoria sobre a maturidade da governança em tecnologias da organização.

## **HABILIDADES E COMPETÊNCIAS: A GESTÃO DE TALENTOS DA ORGANIZAÇÃO E DA AUDITORIA INTERNA**

Um aprendizado fundamental decorrente da pandemia é sedimentar o entendimento de que o capital humano é a maior riqueza da organização e que não pode ser desperdiçado. Percebeu-se também que os talentos são globais, não precisam ser deslocados, pois a tecnologia viabiliza sua atuação remota. Assim, o crescente uso de tecnologias deve associar-se à humanização dos processos de trabalho.

O trabalho remoto, antes questionado ou visto de forma negativa, tornou-se importante alternativa para manter as organizações operando. Trata-se de uma realidade que parece ter vindo para ficar na forma de trabalho híbrido. Nesse sentido, a pesquisa “Covid-19 – Home Office – Trabalho Remoto”, realizada pela Fundação Dom Cabral e a Empresa Grant Thornton, revelou que mais de 54% dos entrevistados querem propor aos gestores a possibilidade de



*O grande desafio do Chefe de Auditoria (CAE) na formação de uma Equipe, é identificar profissionais com empatia, inteligência colaborativa, criatividade, aptidão a mudanças e escuta ativa, dentre outras.*

continuar trabalhando em casa. O Relatório “Future of Jobs”, do Fórum Econômico Mundial, revelou que apesar da atual crise econômica, a grande maioria dos empregadores reconhece o valor do investimento em capital humano.

Esta nova forma de trabalhar tem benefícios, tanto para a organização quanto para o trabalhador, mas além de depender da cultura organizacional para ser implantado em maior ou menor grau, requer mudanças significativas na governança e na gestão de recursos humanos. Isso sugere para as AI ações visando verificar se: a cultura da organização permite mudanças; os talentos são identificados e adequadamente alocados; novas habilidades e competências têm sido identificadas e desenvolvidas, conforme as mudanças do perfil do trabalho; as lideranças estão sendo preparadas para esse novo modelo; dentre outras questões.

Por outro lado, para a auditoria, requer uma reflexão sobre as habilidades e competências dos integrantes da equipe. Avaliar as habilidades técnicas e tecnológicas necessárias ao novo modelo de trabalho e para lidar com riscos emergentes torna-se necessário. Porém, até mais importante, é verificar se a equipe é detentora das habilidades comportamentais necessárias para enfrentar os desafios do futuro, vez que estas são mais difíceis de adquirir.

O grande desafio do Chefe de Auditoria (CAE) na formação de uma equipe é identificar profissionais com empatia, inteligência colaborativa, criatividade, aptidão a mudanças e escuta ativa, dentre outras. A estes quesitos acrescenta-se a capacidade de ser eficiente no modelo de trabalho híbrido. Neste cenário, e considerando a possibilidade de redução de recursos, habilidades inovadoras são determinantes.

Além disso, o próprio CAE precisa oportunizar sua autoavaliação e estabelecer metas de desenvolvimento, considerando as habilidades e competências existentes e aquelas a desenvolver, e considerando seu papel de liderança no “novo normal”.

Assim, o desenvolvimento profissional, importante fator para a qualidade da auditoria interna estabelecido na Norma I230 das IPPFs, torna-se central diante de um futuro em que não se fala mais em ex-aluno, mas sim em continuo estudante, com novas habilidades e competências a serem desenvolvidas.



*O trabalho colaborativo e articulado, seja dentro da Equipe ou entre as diversas áreas da organização, mostrou-se valioso e foi outro aprendizado da pandemia, e tem relação direta com a comunicação, base para uma adequada governança.*

## **A IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PARA O ENFRENTAMENTO DE RISCOS EMERGENTES**

Estudos acadêmicos e pesquisas têm demonstrado que as organizações que lidam melhor com situações inesperadas são aquelas com maior maturidade de governança. O IIA, em colaboração com o *Neel Corporate Governance Center University of Tennessee*, realizou uma avaliação do impacto da pandemia sobre a governança corporativa, entrevistando integrantes de CAEs de instituições listadas na Bolsa de Valores dos Estados Unidos. Um dos resultados revelou que as empresas em setores regulados têm uma governança mais forte, independentemente do tamanho da empresa.

Outro estudo, realizado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), intitulado “Covid-19 (*Coronavírus*), Gerenciamento de crises e o papel dos administradores nas organizações”, ressalta que a crise decorrente da pandemia faz com que a visão da organização se volte à implementação de uma governança efetiva e ao gerenciamento de crises, expandindo assim o escopo da gestão de riscos.

O trabalho colaborativo e articulado, seja dentro da equipe ou entre as diversas áreas da organização, mostrou-se valioso e foi outro aprendizado da pandemia, além de tem relação direta com a comunicação que é a base. para uma governança adequada.

Isso reforça a importância de as auditorias agirem como catalizadoras de mudanças que visem o aprimoramento das práticas de governança, para que as organizações aproveitem essas oportunidades.

Destaca-se, no âmbito da governança, a articulação entre as principais instâncias de apoio, especialmente auditoria, integridade (compliance), Comissão de Ética, gestão de riscos e Ouvidoria. Isso viabiliza a eliminação de lacunas ou sombreamento nas competências, une esforços na resolução de problemas, dentre outros benefícios, podendo fazer a diferença no enfrentamento às adversidades.



*No Brasil, somente na esfera federal, são mais de 500 órgãos e entidades que possuem auditorias internas em suas estruturas, 20% delas somente na área da educação, em universidades e institutos federais de educação.*

## **ESSAS REFLEXÕES SÃO APLICÁVEIS ÀS AUDITORIAS GOVERNAMENTAIS?**

Sim! A experiência tem demonstrado que as reflexões e sugestões trazidas neste artigo são aplicáveis tanto nas auditorias privadas quanto nas governamentais. Existem várias particularidades para as governamentais, tais como a maior regulação das atribuições e responsabilidades. Por outro lado, restrições de recursos, sobreamentos com outras instâncias de apoio à governança, tais como a área de compliance, indicações políticas e alta rotatividade de dirigentes das organizações trazem riscos específicos para essas auditorias. Por exemplo, a reconstrução do diálogo com a Alta Direção requer esforços adicionais quando há alta rotatividade.

Esses riscos são relevantes e geram desafios para as auditorias governamentais. No Brasil, somente na esfera federal, são mais de 500 órgãos e entidades que possuem auditorias internas em suas estruturas, 20% delas somente na área da educação, em universidades e institutos federais de educação. Muitas carecem de força de trabalho, da multidisciplinariedade, que otimiza a realização das atividades, e do acesso aos conselhos e alta direção. Por isso, a atuação de órgãos com atribuições para fornecer suporte técnico, tais como a Controladoria Geral da União, importante para auxiliá-las na proteção da independência e objetividade.

Quando sou indagada sobre possíveis estratégias para as AI que enfrentam dificuldades quanto à conscientização junto a conselhos e alta direção da importância de seu papel ou para aquelas que não possuem suficiência na quantidade ou na multidisciplinariedade da equipe, tenho sugerido algumas frentes que considero essenciais: 1) Aproveitar as oportunidades que surgem, especialmente nos momentos de crise, como o atual, para mostrar o seu valor, identificando formas de apoiar a organização; 2) Comunicar formalmente as necessidades de recursos aos conselhos e alta direção, coerente com o contexto da organização, e espelhando essas necessidades nas avaliações, tais como no *Internal Audit Capability Model (IA CM)*; 3) Priorizar no planejamento ações de avaliação e assessoramento voltadas à governança organizacional,

de forma a auxiliar no alinhamento às melhores práticas; 4) Reforçar a articulação da auditoria com as demais áreas de apoio à governança, para a busca de soluções conjuntas; 5) Reforçar a troca de experiências com outras auditorias internas.

## CONCLUSÃO

O momento tem sido difícil para todos. A pandemia trouxe prejuízos à saúde, às relações, aos negócios e à economia local e mundial. Os desafios são superados na medida em que somos capazes de inovar, de sermos disruptivos, e, mais importante de tudo, de valorizar as oportunidades que nos são postas. O mundo nos chama a um “novo normal”, com mais inovação, quebra de paradigmas, cooperação, criatividade e agilidade. Para nós, auditores internos, estão sendo muitos os desafios, e com estes as possibilidades de aprendizado. Que possamos aproveitar isto e vislumbrar os novos caminhos que se abrem para sedimentar a nossa atuação como instância fundamental à governança das organizações e à sustentabilidade social, econômica e ambiental, não somente das organizações, mas do país.

Sigamos em frente, aspirem por ser agentes de mudança, pois esse é o caminho de um futuro cada vez mais promissor para a Auditoria Interna!

O conteúdo deste documento representa o entendimento da autora, com base em sua experiência profissional e acadêmica, bem como nas referências citadas, e não necessariamente a posição institucional dos órgãos federais em que atua.

### **Márcia da Rosa, CIA, CCSA**

Auditora Federal de Finanças e Controle da CGU

Auditora-Chefe do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade)

Conselheira de Administração do IIA Brasil

## REFERÊNCIAS

Chambers, R. **5 Resoluções de Auditoria Interna para 2021**. Disponível em <<https://global.theiia.org/knowledge/chambers-portuguese/Pages/5-Resolucoes-de-Auditoria-Interna-para-2021.aspx>>. Acesso em 24 Março 2021

Fundação Dom Cabral (FDC) e *Grant Thornton*. **New ways of working: impacts of remote work in times of crisis**. Disponível em <[https://ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa%202020/Infogr%C3%A1fico\\_Ingl%C3%AAs.pdf](https://ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa%202020/Infogr%C3%A1fico_Ingl%C3%AAs.pdf)>. Acesso em 24 Março 2021

The Institute of Internal Auditors (IIA). **2021 North American Pulse of Internal Audit**. Disponível em <<https://dl.theiia.org/AECPublic/2021-NA-Pulse-of-Internal-Audit.pdf>>. Acesso em 24 Março 2021

\_\_\_\_\_. **Auditing User-developed Applications**. Disponível em <<https://iiabrasil.org.br//ippf/orientacoes-suplementares>>. Acesso em 24

Março 2021

\_\_\_\_\_. **Avaliando o Risco de Cibersegurança: Os Papéis das Três Linhas de Defesa**. Disponível em <<https://iiabrasil.org.br//ippf/orientacoes-suplementares>>. Acesso em 24

Março 2021

\_\_\_\_\_. **Covid-19 Impact on internal audit Survey results about risk assessment, audit plans, staffing, and budget**. Disponível em <<https://dl.theiia.org/AECPublic/COVID-19-Quick-Poll-Results-April-17-2020.pdf>>. Acesso em 24 Março 2021

\_\_\_\_\_. **Mapeando Sua Carreira - Competências Necessárias para a Excelência em Auditoria Interna**. Disponível em <<https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/Mapping-Your-Career-Portuguese.pdf>>. Acesso em 24 Março 2021

\_\_\_\_\_. **Planos de Carreira para CAEs**. Disponível em <<https://na.theiia.org/iia/PDF/Public%20Documents/CAE-Career-Paths-Portuguese.pdf>>. Acesso em 25 Março 2021

\_\_\_\_\_. **Rethinking preparedness: pandemics and cybersecurity**. Disponível em <<https://global.theiia.org/knowledge/>>

Public%20Documents/IIA-Bulletin-Rethinking-Preparedness-Pandemics-and-Cybersecurity.pdf}. Acesso em 25 Março 2021

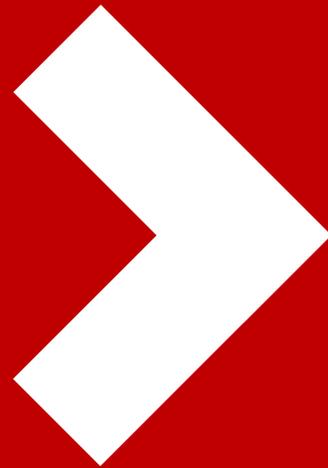
Guiding Principles for Corporate Governance. IIA Audit Tool – Governance Toolkit

Inter-American Development Bank (IDB). **Transformação Digital dos Governos Brasileiros Satisfação dos Cidadãos com os Serviços Públicos Digitais**. Disponível em <<https://publications.iadb.org/publications/portuguese/document/Transformacao-digital-dos-governos-brasileiros-Satisfacao-dos-cidadoes-com-os-servicos-publicos-digitais.pdf>> Acesso em 29 Março 2021

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). **Gerenciamento de Crises e o Papel dos Administradores nas Organizações**. Disponível em <[https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24211/COVID-19%20\(Coronav%c3%adrus\),%20Gerenciamento%20de%20Crises%20e%20o%20Papel%20dos%20Administradores%20nas%20Organiza%c3%a7%c3%b5es.pdf](https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24211/COVID-19%20(Coronav%c3%adrus),%20Gerenciamento%20de%20Crises%20e%20o%20Papel%20dos%20Administradores%20nas%20Organiza%c3%a7%c3%b5es.pdf)> Acesso em 15 Março 2021

Shekshnia, S. e Nazarova, M. **Three CEO Strategies to Guide Companies Through Crises**. Disponível em <<https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/three-ceo-strategies-to-guide-companies-through-crises-14791>> . Acesso em 24 Março 2021

World Economic Forum. **The Global Risks Report 2021**. Disponível em <[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2021.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf)>. Acesso em 14 Março 2021



© Todos os direitos reservados.

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida, distribuída, transmitida ou exibida em qualquer forma ou por qualquer meio sem permissão por escrito do IIA Brasil.