



# GLOBAL PERSPECTIVES AND INSIGHTS

Agilidade e Inovação



The Institute of  
**Internal Auditors**

## Conselho Consultivo

Nur Hayati Baharuddin, CIA, CCSA, CFSA, CGAP, CRMA –  
Membro do IIA–Malásia

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL –  
IIA Federação Africana

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA, CGAP – IIA–Países Baixos

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA –  
Membro do IIA–Emirados Árabes Unidos

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA –  
IIA–América do Norte

Ana Cristina Zambrano Preciado, CIA, CCSA, CRMA – IIA–Colômbia

## Edições Anteriores

Para acessar as edições anteriores do *Global Perspectives and Insights*, acesse [www.theiia.org/gpi](http://www.theiia.org/gpi).

## Feedback dos Leitores

Envie perguntas ou comentários para [globalperspectives@theiia.org](mailto:globalperspectives@theiia.org).

# Agilidade e Inovação

A função de auditoria interna da atualidade precisa *vincular melhor* as atividades de auditoria tradicionais aos riscos e objetivos estratégicos da organização. A maioria dos *chief audit executives* (CAEs) já enxerga essa realidade – seja pela intuição, por meio de conversas com a diretoria e com os executivos da primeira linha de defesa, ou pela implementação das *Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna*. Na verdade, a conformidade com as *Normas* exige que a auditoria interna avalie os riscos a partir da perspectiva de alcançar os objetivos estratégicos da organização. Isso não é opcional, mas sim uma necessidade para garantir que a auditoria interna cumpra com seu papel de proteger e melhorar o valor organizacional.

No entanto, duas realidades frustram essa necessidade. Para começar, as organizações simplesmente *têm mais riscos a encarar* e esses riscos podem prejudicar a organização de maneira rápida e dolorosa: uma campanha nas redes sociais que surja da noite para o dia; um escândalo de assédio sexual que resulte na saída de um funcionário de grande importância; um incidente de segurança alimentar; uma fusão entre concorrentes ou fornecedores; uma nova política comercial ou regulatória que acabe com anos de modelos de negócios cuidadosamente construídos.

Além disso, a realidade é que os CAEs também devem dedicar recursos a tarefas adicionais que servem de auxílio na avaliação feita por outros prestadores de avaliação internos e externos à organização, incluindo o monitoramento de como os riscos operacionais são gerenciados; testes de conformidade; preparação de evidências para auditores externos; e verificação das políticas contábeis, para garantir o cumprimento da legislação antissuborno.

Ao continuar realizando as tarefas de auditoria mais tradicionais, ao mesmo tempo em que se torna ágil e inovadora, a auditoria interna pode se transformar em algo que atue com maior rapidez para ajudar o restante da organização a lidar com um ambiente cada vez mais caótico e imprevisível. Será difícil, mas essa é uma luta a que o The IIA sente que pode ser encarada com consciência e em alinhamento com os objetivos e riscos estratégicos da organização.

Vemos uma divisão frustrante no relatório *North American Pulse of Internal Audit* de 2018 do The IIA, que descreveu os resultados de uma pesquisa com mais de 600 CAEs da América do Norte. Dois terços dos participantes disseram que a agilidade será vital para o sucesso futuro da função de auditoria, e isso faz sentido. Os avanços na tecnologia, os mercados globalizados e a importância crescente da reputação para o valor corporativo resultam em uma mistura imprevisível e acelerada de riscos. Os conselhos e os líderes das unidades de negócios querem certeza de que podem enfrentar esses riscos da forma mais eficaz possível.

No entanto, apenas 45% desses mesmos CAEs disseram que sua função de auditoria é, *de fato*, ágil. Infelizmente, isso também faz sentido. Os obstáculos mais comuns para uma função de auditoria ágil são recursos inadequados, complexidade organizacional e o apego da administração a uma visão tradicional do que a auditoria faz. Os CAEs precisam ajudar a administração a perceber que ela deve mudar a *imagem* que tem da auditoria interna e dar à função o apoio necessário para avaliar riscos imprevisíveis e acelerados.

Esses obstáculos são teimosos e duradouros, mas alguns impedimentos podem vir da própria auditoria interna. Os CAEs precisam pensar criativamente para superá-los. E, embora a maioria dos CAEs compreenda esse ponto em teoria, as perguntas mais difíceis permanecem.

Que são: como a função de auditoria moderna alcança agilidade na prática? O que uma função de auditoria ágil realmente pode fazer? Qual é a distinção entre o gerenciamento de riscos inovador e a avaliação de riscos objetiva?

## Comece pela capacidade no caos

Para ser uma função de auditoria “ágil”, a equipe de auditoria deve trazer novas capacidades para o processo de avaliação de riscos – as que permitam que a função de auditoria acompanhe o ambiente de negócios caótico e exigente descrito anteriormente.

Por exemplo, **os líderes de auditoria precisarão de muito mais flexibilidade na definição do escopo e na compreensão de um risco.** Isso poderia significar uma comunicação mais frequente com os executivos de operações na primeira linha de defesa, para entender qual é a ameaça operacional; e uma comunicação mais frequente com a segunda linha de defesa, para entender como a organização vem tentando administrar esse risco até agora.

Também pode significar mais conversas com outros comitês do conselho, além do comitê de auditoria. Não é possível culpar os comitês de auditoria por pensar principalmente em relatórios financeiros e conformidade regulatória; é o trabalho deles. Mas esses riscos *não são* equivalentes a riscos estratégicos maiores e *não são* objetivos estratégicos. (Se tanto, eles são os objetivos que a empresa deve alcançar para poder buscar esses objetivos estratégicos maiores.)

## Foco de Auditoria

### Norma 2120 do The IIA: Gerenciamento de Riscos

A atividade de auditoria interna deve avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria dos processos de gerenciamento de riscos.

2120.A1: A atividade de auditoria interna deve avaliar as exposições a riscos relacionadas à governança, às operações e aos sistemas de informação da organização, em relação a:

- Alcance dos objetivos estratégicos da organização;
- Confiabilidade e integridade das informações financeiras e operacionais;
- Eficácia e eficiência das operações e programas;
- Salvaguarda dos ativos;
- Conformidade com leis, regulamentos, políticas, procedimentos e contratos.

## Avaliação de Ameaças por parte do CEO

Uma pesquisa com quase 1.300 CEOs de 85 países mostra que a perspectiva do CEO afeta tanto os riscos estratégicos da organização quanto o ponto de vista do conselho.

De acordo com o [relatório](#) da 21ª *CEO Survey* da PwC, “CEOs do mundo todo estão cada vez mais preocupados com ameaças sociais mais amplas - como incertezas geopolíticas, terrorismo e mudanças climáticas - em vez de riscos diretos, como mudanças no comportamento do consumidor ou novos concorrentes”.

Além disso, a PwC relata que os CEOs têm ansiedade sobre a promessa e os perigos da inteligência artificial.

As cinco principais ameaças avaliadas pelos CEOs são:

1. Superregulação.
2. Terrorismo.
3. Incertezas geopolíticas.
4. Ameaças cibernéticas.
5. Disponibilidade das principais habilidades e velocidade das mudanças tecnológicas (empate).

Curiosamente, a superregulação tem sido a principal preocupação desde que a pergunta foi feita pela primeira vez em 2008, mas permaneceu estável. Outras estão crescendo, como o terrorismo, que saltou de 12ª para 2ª.

Quais são esses riscos que ocupam a mente dos diretores do conselho? Considere os cinco principais riscos identificados em uma [pesquisa](#) com mais de 700 diretores de conselhos e diretores seniores do mundo todo, feita pela Protiviti e pela *North Carolina State University*.

1. Incapacidade de entender ou acompanhar o ritmo acelerado das tecnologias disruptivas.
2. Resistência à mudança por parte da organização, o que pode atrapalhar os esforços para melhorar as operações.
3. Cibersegurança.
4. Mudanças regulatórias.
5. Aversão, por parte da organização, a identificar, reportar ou lidar com os principais riscos.

Da mesma forma, as cinco principais questões de uma [recente pesquisa](#) com diretores de empresas públicas pela *National Association of Corporate Directors* são:

1. Mudanças significantes na indústria.
2. Ruptura do modelo de negócio.
3. Mudanças nas condições econômicas globais.
4. Cibersegurança.
5. Concorrência por talento.

Note que a conformidade regulatória não está entre as cinco principais. Ficou em nono lugar.

Para avaliar questões como as identificadas em nas duas pesquisas, **os líderes de auditoria precisarão usar a contribuição humana correta para identificar os riscos com clareza**. Ou seja, o CAE precisará colaborar com os executivos de operações na primeira linha de defesa e com os gerentes na segunda linha de defesa, talvez após novas conversas com comitês do conselho raramente consultados anteriormente. O CAE pode precisar usar especialistas externos para trabalhos específicos, como os que tratam de riscos de cibersegurança ou procedimentos de governança de dados.

A boa notícia é que essas conversas já estão acontecendo. Na pesquisa *Pulse*, 58% dos participantes citaram novas colaborações com outras linhas de defesa como algo que fazem para aumentar a agilidade da função de auditoria.

Em um nível mais prático, no entanto, os CAEs também **precisarão da combinação correta de talento humano e tecnologia para analisar os riscos rapidamente**. Por exemplo, um executivo de operações pode receber bem a ideia de um projeto de análise de dados para melhorar a logística e a gestão da cadeia de fornecimento, para gerenciar melhor a volatilidade e as flutuações de custo. (Observe como este exemplo reformula uma atividade de auditoria tradicional, de forma a ajudar a atingir um objetivo estratégico.) Ainda assim, a equipe de auditoria precisará saber como trabalhar com o pessoal de operações para entender o processo; onde encontrar especialistas em análise de TI para estudar o processo; e quais partes do trabalho são simples desafios de testes que possam ser *co-sourced* ou delegados para processos automatizados roboticamente.

## Agilidade e inovação na prática

No mundo real, de orçamentos restritos, de executivos sobrecarregados e requisitos regulatórios exigentes, as funções de auditoria precisarão passar por uma certa evolução para atingir esse ideal ágil e inovador.

Primeiramente, **fortes controles internos continuarão sendo a base da agilidade e da inovação**. Os controles internos geram os dados que alimentam todo o resto; se esses controles falharem, a organização corre o risco de usar dados ruins, o que leva a resultados ruins. A forma como os controles internos são projetados e testados pode mudar drasticamente nos próximos anos, mas os líderes de auditoria nunca devem esquecer que, *em um mundo orientado pelos dados, uma gestão sólida dos dados é crucial* – e os controles internos fortes são *como* a empresa gerencia os dados corporativos.

Em segundo lugar, **a partir de uma gestão de dados sólida, pode surgir uma análise de dados sólida**. Os líderes de auditoria precisarão recrutar ou desenvolver os talentos certos para analisar os dados de maneira útil, e isso não é uma tarefa fácil. Sem as habilidades coletivas necessárias, a auditoria interna pode precisar integrar-se a uma função de auditoria de TI, ao departamento geral de TI ou até a uma equipe de análise de negócios (se a organização tiver uma).

Em um *discussion paper* de 2018 baseado em centenas de casos de uso de inteligência artificial (IA) no mundo todo, o McKinsey Global Institute (MGI) se concentra em técnicas de “*deep learning*” de IA, incluindo o aprendizado por reforço, redes neurais *feedforward*, recorrentes, convolucionais e *generative adversarial networks*. O uso das técnicas tradicionais de análise de dados é importante. De acordo com o MGI, a IA pode agregar maior valor às análises tradicionais existentes usadas pela organização. O MGI estima que, na média entre as indústrias, a IA tenha o potencial de aumentar em 62% o valor agregado pelas técnicas tradicionais de análise de dados.

Em terceiro lugar, **uma forte análise de dados dá aos auditores os meios para ajudar a alcançar os objetivos estratégicos**. Os testes tradicionais determinam apenas se um processo de negócios está funcionando dentro dos controles prescritos; a análise de dados permite que a equipe de auditoria melhore os processos de negócios. No entanto, para aproveitar ao máximo essa capacidade, a função de auditoria precisará trabalhar com equipes que *conheçam* os processos de negócios – o que, mais uma vez, enfatiza a importância de trabalhar com novas partes da organização.

De muitas formas, a inovação e a agilidade andam de mãos dadas. Para dinamizar e abordar os riscos emergentes rapidamente (isto é, para ser ágil), os líderes de auditoria precisarão tirar seus departamentos das tarefas trabalhosas de testes e documentação; isso implica a adoção de novas tecnologias inovadoras, como a automação robótica de processos, para automatizar tarefas rotineiras de auditoria interna, ou a adoção da IA, para automatizar a análise das evidências de auditoria.

Para melhorar os processos do negócio e ajudar a empresa a alcançar seus objetivos estratégicos (ou seja, para inovar), os líderes de auditoria precisarão cultivar novos laços com os diretores do conselho e com os executivos de operações (ou seja, precisarão ser ágeis).

Também vale notar um subproduto do foco sobre a inovação e a agilidade: quanto mais inovador for um projeto de auditoria, mais fácil será atrair ou envolver talentos *externos* à função de auditoria para ajudar. Isso será válido no nível do chefe de departamento, conforme os gerentes e executivos seniores notarem como a auditoria poderia ajudá-los a resolver seus problemas; e no nível da equipe. O operacional precisa enxergar que a auditoria interna está encarando problemas relevantes para *ele* e que está fazendo isso de novas formas.

## Tome uma atitude agora

A boa notícia é que os líderes de auditoria interna com visão de futuro já deram o primeiro passo. A atenção à governança de dados já existe. Os primeiros experimentos com análise de dados e colaboração com a primeira e segunda linhas de defesa já existem. Mais importante, o apetite *do conselho* já existe. (Uma estatística final: apenas 21% dos participantes da *Pulse* disseram que seu conselho tem expectativas tradicionais demais quanto à auditoria interna.)

O caminho para a agilidade e a inovação pode ser desafiador, com armadilhas, becos sem saída e falsos começos bloqueando o caminho à frente. Independentemente disso, a alternativa a se tornar uma função de auditoria ágil e inovadora é permanecer lenta e tradicional – e essa função não vai durar no mundo que está por vir. Para seguir em frente:

- Comece com uma mudança de mentalidade. Para se preparar e utilizar as oportunidades que surgirão com a agilidade e a inovação, a auditoria interna precisa reformular processos, repensar recursos e se repositonar.
- Avalie o apetite do conselho quanto à participação da auditoria interna nos riscos e objetivos estratégicos. Faça perguntas possivelmente difíceis sobre o papel que o comitê de auditoria desempenha nos riscos estratégicos e sobre quais outros comitês podem assumir a liderança.
- Considere a evolução tecnológica que permitirá à auditoria interna buscar mais agilidade e inovação. A equipe adotou papéis de trabalho de auditoria eletrônicos? A automação de processos é viável? A equipe usa uma plataforma online colaborativa que permita que todos trabalhem de onde estiverem?
- Considere os recursos que permitirão à função de auditoria buscar mais agilidade e inovação. Como a equipe de auditoria pode cultivar uma função forte de análise de dados? Quais atividades da auditoria tradicional poderiam ser delegadas a pessoas externas ou totalmente automatizadas?
- Trabalhe com a primeira linha de defesa para identificar os riscos comerciais ao atingimento de seus objetivos. Planeje maneiras de agregar o poder da análise de dados a esses objetivos. Desenvolva projetos de auditoria que possam atrair talentos das funções de TI ou operações para trabalhar com a auditoria interna.

## Insights da Uganda

Na 13ª *Annual National Internal Audit Conference* do IIA–Uganda, em abril de 2018, o Vice-Presidente do IIA–Tanzânia Juma Kimori salientou que a auditoria ágil está alinhada com os Princípios Fundamentais para a Prática Profissional de Auditoria Interna do The IIA, que afirmam que *a auditoria interna é perspicaz, proativa e focada no futuro*.

Kimori é *chief audit executive* do NMB Bank Plc, onde lidera uma equipe de auditoria interna de 34 pessoas. “A liderança eficaz é fundamental para o futuro e para a sobrevivência da profissão de auditoria interna e da organização”, diz Kimori, “e isso significa que, além das responsabilidades diárias, os CAEs precisam estar bem cientes do que está acontecendo nos ambientes internos e externos da organização.”

Mas estar ciente, apenas, não é suficiente. Kimori enfatiza que agilidade significa ser flexível o suficiente para aplicar rapidamente o conhecimento. Isso significa que a auditoria interna deve estar preparada, com uma resposta rápida para mudanças à estratégia ou prioridades organizacionais, ao cenário competitivo e ao ambiente regulatório.

Embora as funções de auditoria interna em grandes organizações globais possam ter mais recursos para apoiar a auditoria ágil, seu porte e complexidade também significam que o CAE precisa acompanhar muitas outras peças que se encaixam nos ambientes de negócio internos e externos.

Kimori diz que, como resultado, os CAEs precisam dar flexibilidade ao plano de auditoria, garantir que os processos de auditoria sejam flexíveis e acelerar o ciclo de auditoria e a entrega dos resultados.

## Sobre o The IIA

*The Institute of Internal Auditors* (The IIA) é o mais reconhecido advogado, educador e fornecedor de normas, orientações e certificações da profissão de auditoria interna. Fundado em 1941, o The IIA atende, atualmente, mais de 190.000 membros de mais de 170 países e territórios. A sede global da associação fica em Lake Mary, na Flórida, EUA. Para mais informações, visite [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org).

## Isenção de Responsabilidade

As opiniões expressas no *Global Perspectives and Insights* não são necessariamente as dos contribuintes individuais ou dos funcionários dos contribuintes.

## Copyright

Copyright © 2018 The Institute of Internal Auditors, Inc. Todos os direitos reservados.

