

GLOBAL PERSPECTIVES AND INSIGHTS

Otimizando a Gestão de Talentos em um
Cenário de Auditoria em Evolução



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.

Feedback dos Leitores

Envie perguntas ou comentários para globalperspectives@theiia.org.

Índice

Introdução	1
A Evolução das Necessidades de Talento na AI	2
O Efeito da Tecnologia Sobre o Mercado de Talentos.....	2
Recrutar x Desenvolver Talentos	6
Relação Entre a Compensação e a Oferta de Talentos	6
Todos os Caminhos Podem Levar a Roma	8
Alavancando as Instituições de Ensino	10
Retenção de Talentos	13
Motivação do Talento	13
Millennials.....	15
Mulheres.....	Error! Bookmark not defined.
Espere o Melhor, Prepare-se Para o Pior.....	18
Reflexões de Encerramento.....	19

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 200.000 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.

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 © 2019 The Institute of Internal Auditors, Inc. Todos os direitos reservados.



The Institute of
Internal Auditors

Sede Global

The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suíte 401
Lake Mary, FL 32746, EUA
Tel: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101
www.theiia.org

Introdução

Se você é um candidato à auditoria interna com experiência em TI, análise de dados ou especialidades relacionadas à tecnologia, parabéns. Vocês são os unicórnios da liderança de auditoria, que todo o mundo disputará pelo simples privilégio de se deleitar com a amplitude de seu conhecimento. A vida é boa e em breve você terá a conta bancária com a qual sempre sonhou.

O sonho de uma pessoa, no entanto, é o pesadelo de outra pessoa. No mercado de talentos da atualidade, os líderes de auditoria estão perdendo o sono sobre a melhor forma de manter funções capazes de cumprir com uma lista crescente de obrigações que os stakeholders da empresa esperam deles. Conforme o cenário de riscos de negócios muda a um ritmo cada vez maior — impulsionado por tecnologias emergentes, macroeconomia, geopolítica e muito mais —, as funções de auditoria interna têm a tarefa de navegar, de alguma forma, um mercado de talentos sobrecarregado e que exige compensação financeira muito maior do que as funções de auditoria podem oferecer.

No entanto, nenhum desafio é insuperável, e esse desafio multifacetado pode ser resolvido com uma estratégia abrangente de gestão de talentos que abranja todo o ciclo de vida do talento, do recrutamento ao desenvolvimento, e à retenção a longo prazo. O que é necessário é um entendimento dos fatores que criaram um ambiente tão volátil para o talento, e uma análise informada do que uma estratégia de gestão de talentos deve implicar.

“...talento significa nada, enquanto experiência, adquirida com humildade e trabalho árduo, significa tudo.”

— Patrick Süskind¹

¹ “Quotable Quote,” Goodreads, acessado em 27 de setembro de 2019, <https://www.goodreads.com/quotes/460208-talent-means-nothing-while-experience-acquired-in-humility-and-with>.

A Evolução das Necessidades de Talento na Auditoria Interna

Discussões recentes sobre o futuro da auditoria interna têm sido mais do que um pouco apreensivas. Isso se deve, em grande parte, ao cenário tecnológico em rápida evolução, que não apenas alterou fundamentalmente a função de auditoria interna, mas também a natureza dos riscos que as organizações precisam aprender a identificar, monitorar e gerenciar. Vale a pena discutir ambas as questões com mais detalhes, bem como as emoções conflitantes que os líderes de auditoria interna geralmente têm quando pensam em como proteger o talento necessário para lidar com esse cenário dinâmico de riscos.

O Efeito da Tecnologia Sobre o Mercado de Talentos

Qualquer conversa sobre o futuro da auditoria interna inevitavelmente se voltará para a tecnologia e a automação. De acordo com uma análise de mercado feita pela PwC, cerca de 45% de todas as atividades de trabalho da atualidade podem ser totalmente automatizadas — a maioria delas é considerada repetitiva e rotineira.² A partir da perspectiva de auditoria interna, essas tarefas podem incluir testes populacionais, avaliações de riscos, monitoramento contínuo de alguns dos principais indicadores de riscos, análise de dados e praticamente qualquer tarefa quantitativa. Com a tecnologia certa, cada uma dessas tarefas pode ser realizada com maior eficiência, precisão e a um menor custo do que se feitas por um trabalhador humano. De fato, para as funções de auditoria interna alavancarem totalmente o potencial da análise de dados, a integração da automação robótica de processos (*robotic process automation* — RPA) é uma obrigação. Um artigo da *Internal Auditor* discute esse relacionamento e como ambos podem ser adotados para fornecer maior garantia quanto aos riscos organizacionais. “As plataformas de análise de dados e automação de auditoria fornecem aos auditores internos os meios para prestar avaliação em escala, sejam novatos ou especialistas”, de acordo com o artigo.³

A produtividade aprimorada, no entanto, não é o único benefício que essas tecnologias oferecem. Por exemplo, a automação de atividades de auditoria interna repetitivas e demoradas dá apoio a equipes menores e eficientes — um benefício específico para funções de auditoria de menor porte, que historicamente consideram seu tamanho um obstáculo. O autor e futurista Jacob Morgan, escrevendo para a *Forbes*, cita conceitos que promovem a ideia de que equipes menores são mais desejáveis, incluindo a filosofia de “duas pizzas” de Jeff Bezos (se uma equipe precisa de mais de duas pizzas para se alimentar, é muito grande) e o Efeito Ringelmann (nomeado em homenagem ao filósofo francês Maximilien Ringelmann, cujo estudo descobriu que uma pessoa que puxa uma corda dará 100% de seu esforço, enquanto o esforço individual diminui conforme mais pessoas são adicionadas).⁴

“Não é por acaso que organizações menores são muitas vezes mais flexíveis e ágeis, enquanto organizações de grande porte parecem caminhar pelo lodo”, disse Morgan.

² “Robotic process automation: A primer for internal audit professionals,” PwC, 2017, <https://www.pwc.com/us/en/risk-assurance/publications/assets/pwc-robotics-process-automation-a-primer-for-internal-audit-professionals-october-2017.pdf>.

³ James Bone, “Transforming Assurance,” *Internal Auditor*, 12 de setembro de 2019, <https://iaonline.theiia.org/2019/Pages/Transforming-Assurance.aspx>.

⁴ Jacob Morgan, “Why Smaller Teams Are Better Than Larger Ones,” *Forbes*, 15 de abril de 2015, <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/04/15/why-smaller-teams-are-better-than-larger-ones/#62cca3151e68>.

Por outro lado, a tendência de equipes menores e mais eficientes desencorajará jovens profissionais que estão começando suas carreiras no nível de funcionário júnior? Tais conflitos refletem a ansiedade sentida em muitas indústrias diferentes. Por exemplo, no campo da medicina, os especialistas podem se sentir ameaçados por novas plataformas inteligentes automatizadas, que podem diagnosticar doenças e irregularidades com muito mais precisão do que eles podem. Um artigo do *The Economist* cita especificamente uma startup, a Enlitic, cuja tecnologia é 50% melhor na classificação de tumores malignos do que três radiologistas especializados.⁵

No entanto, uma simples mudança de perspectiva pode revelar oportunidades ocultas no mesmo cenário. Em vez de se concentrar no que a tecnologia pode tirar da auditoria interna — e do trabalho humano como um todo —, é mais produtivo fazer um balanço do que ela não pode tirar.

“Os humanos têm uma arma secreta em relação aos computadores na força de trabalho do futuro: a empatia. Mesmo que a inteligência artificial (IA) e o *machine learning* façam incursões maiores, não apenas no trabalho manual, mas também em tarefas cognitivas, os seres humanos ainda terão um oásis ocupacional no deserto dos trabalhadores deslocados. Trabalhos que exijam uma conexão individual. . . continuarão firmemente nas mãos das pessoas”, disse Mohanbir Sawhney, escrevendo para a *Forbes*.⁶

A necessidade de que auditores internos estabeleçam conexões produtivas e significantes dentro de sua esfera de influência — desde a gestão ao conselho, até especialistas críticos para auditorias especializadas, como as de TI — é tão relevante agora quanto era há uma geração, e aqueles que exibem a habilidade de construir fortes relacionamentos de trabalho estarão sempre em demanda. Como diz Morgan em um artigo no *LinkedIn*, “não há máquinas ou robôs que tenham nossa capacidade de se conectar, se identificar, comunicar e simpatizar”.⁷

Apesar dos pontos negativos, há evidências suficientes para sugerir que as novas tecnologias terão um impacto geral positivo sobre as oportunidades de emprego para os talentos potenciais. Por exemplo, o *The World Economic Forum* de 2018 divulgou uma nova estimativa que diz que a automação criará 58 milhões de empregos a mais do que substituirá.⁸ Esse otimismo, no entanto, vem com uma ressalva — parte significativa dessa força de trabalho em potencial deve exibir um conjunto de habilidades adequadas para trabalhar em colaboração com a tecnologia.

“Tendo estudado a IA, incluindo o trabalho de colegas em parcerias entre homem e máquina, acredito que o futuro não será computador versus humano, mas computador mais humano. Em vez de serem substituídos, os humanos serão remanejados para trabalhos de ordem superior, exigindo mais habilidades cognitivas”, disse Sawhney.

Isso exigirá que os líderes de auditoria se concentrem em alavancar estratégias de gestão de talentos que incorporem essas habilidades em sua função de auditoria interna, e isso ajudará a superar diversos obstáculos no processo, como a inerente falta de talentos e recursos financeiros limitados.

⁵ “Automation and anxiety,” *The Economist*, 23 de junho de 2016, <https://www.economist.com/special-report/2016/06/23/automation-and-anxiety>.

⁶ Mohanbir Sawhney, “As Robots Threaten More Jobs, Human Skills Will Save Us,” *Forbes*, 10 de março de 2018, <https://www.forbes.com/sites/mohanbirsawhney/2018/03/10/as-robots-threaten-more-jobs-human-skills-will-save-us/#27ab21c3fce6>.

⁷ Jacob Morgan, “The One Thing AI And Automation Cannot Take Away From Us” (blog), *LinkedIn*, 4 de novembro de 2016, <https://www.linkedin.com/pulse/one-thing-ai-automation-cannot-take-away-from-us-jacob-morgan/>.

⁸ Hamza Shaban, “Machines will create 50 million more jobs than they displace by 2022, World Economic Forum says,” *The Washington Post*, 18 de setembro de 2018, <https://www.washingtonpost.com/technology/2018/09/18/machines-will-create-million-more-jobs-than-they-displace-by-world-economic-forum-says/>.

Mudanças nos Riscos

Grande parte dessa evolução tecnológica está ocorrendo organicamente, ainda que lentamente, na auditoria interna. No entanto, conforme os limites da tecnologia se expandem, os riscos enfrentados pelas organizações também evoluem e muitas funções de auditoria interna têm se esforçado para encontrar o talento necessário para fornecer a suas organizações a garantia adequada contra riscos novos, dinâmicos e tecnológicos.

Independentemente do setor, a ameaça dos riscos à cibersegurança parece grande e chamou a atenção dos gerentes de riscos em todo o mundo. Por exemplo, de acordo com o *North American Pulse of Internal Audit (Pulse)* de 2019 do The IIA, 81% dos líderes de auditoria em serviços financeiros descreveram os riscos cibernéticos como riscos altos ou muito altos para a organização, mais altos do que todos os outros riscos por uma margem significativa.⁹ No setor público, a porcentagem de líderes de auditoria que classificaram o risco cibernético como alto ou muito alto aumentou para 73%, um aumento impressionante de 20% em dois anos.¹⁰ E, assim como a preocupação com a cibersegurança aumentou, surgiu uma preocupação igual sobre como a auditoria interna pode atrair e desenvolver talentos para avaliar os controles existentes para lidar com a cibersegurança, bem como auxiliar a gestão na implantação de novos controles.

Mais informações sobre essa preocupação do *Pulse* de 2019: "algo que contribui para a alta classificação do risco [de cibersegurança] é a luta contínua da auditoria interna para fortalecer suas habilidades nessa área significativa de risco. Mais da metade dos CAEs [da pesquisa] identificou a falta de conhecimento sobre cibersegurança na equipe de auditoria interna como tendo um efeito extremamente ou muito significativo sobre a capacidade da auditoria interna de lidar com os riscos de cibersegurança."¹¹ Isso ecoa os resultados da edição de 2018 do *Pulse*, em que 90% dos líderes de auditoria reportaram que era extremamente ou muito difícil recrutar indivíduos com competências em cibersegurança e privacidade.¹² Não é por acaso que os riscos de maior preocupação para os líderes de auditoria são os riscos que expõem as lacunas de competência mais significativas em sua função de auditoria interna.

Para preencher essas lacunas de talento, a auditoria interna respondeu primariamente de duas maneiras: fazendo o *cosourcing* das responsabilidades de auditoria interna relacionadas à cibersegurança a um especialista ou outro fornecedor externo, ou limitando deliberadamente o escopo da função de auditoria interna apenas às competências que ela possui. Ambas as opções trazem riscos.

Confiar no trabalho de terceiros para este serviço vital traz consigo seu próprio conjunto de riscos. O *Pulse* de 2019 revelou que uma porcentagem significativa dos CAEs entrevistados (21%) descreveu os processos de seleção de terceiros da organização como *ad hoc*, fracos ou inexistentes, enquanto 48% descreveu os processos de monitoramento de terceiros da organização como *ad hoc*, fracos ou inexistentes. Embora os dados reflitam preocupações sobre o uso de terceiros pelas organizações em geral, os CAEs devem estar cientes desses riscos em suas próprias funções.

A segunda opção — limitar o escopo do trabalho apenas às habilidades já presentes — é ainda mais problemática. Embora os limites de talento e recursos sempre sejam considerações da auditoria interna, a

⁹ "2019 North American Pulse of Internal Audit: Financial Services Focus," The IIA, 2019, <https://dl.theiia.org/FSAC/Cybersecurity-and-Information-Technology-Risk-for-Financial-Services.pdf>.

¹⁰ "Meeting Cybersecurity Challenges," The IIA, 2019, <https://dl.theiia.org/ACGAMember/Meeting-Cybersecurity-Challenges.pdf>.

¹¹ 2019 North American Pulse of Internal Audit, The IIA, 2019, <http://contentz.mkt5790.com/lp/2842/263452/2019-1826%20IIA%20Pulse%20Report-online%20CX%20March2019.pdf>.

¹² 2018 North American Pulse of Internal Audit, The IIA, 2018, <https://dl.theiia.org/AECMember/2018-NA-Pulse-of-Internal-Audit-The-Internal-Audit-Transformation-Imperative.pdf>.

restrição deliberada de seu escopo ameaça seriamente a missão da auditoria interna de aprimorar e proteger o valor organizacional, fornecendo avaliação, assessoria e conhecimento objetivos baseados em riscos. A Norma 1200 – Proficiência e Zelo Profissional Devido das *Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna* do The IIA declara que os trabalhos de auditoria "devem ser executados com proficiência e zelo profissional devido", mas os auditores internos devem ter cuidado para não interpretar isso mal. O CEO do The IIA, Richard Chambers, abordou os conceitos de competência e zelo profissional em uma publicação recente do blog sobre os Princípios Fundamentais para a Prática Profissional de Auditoria Interna:

“Há duas formas de abordar esse princípio. A forma mais fácil é vendo isso como um mandato de nunca se afastar das áreas sobre as quais temos o conhecimento, habilidades e experiência necessários para prestar um serviço competente e eficaz. Em vez disso, devemos nos desafiar a enxergar como um mandato de expandir nossos conhecimentos, habilidades e experiência de acordo com as demandas de nossas organizações, ao mesmo tempo em que procuramos assessoria e assistência competentes nas áreas nas quais ainda não temos essa experiência.”¹³

Foco de Auditoria

Norma 1200 do The IIA – Proficiência e Zelo Profissional Devido

Os trabalhos de auditoria devem ser executados com proficiência e zelo profissional devido.

Entrelaçados com a preocupação geral com a cibersegurança e os riscos de TI estão os desafios apresentados pela crescente globalização, vista em diversos setores. De acordo com o [U.S. Bureau of Labor Statistics](#), "a globalização contínua dos negócios pode levar ao aumento da demanda por conhecimentos e serviços contábeis relacionados ao comércio internacional e fusões e aquisições internacionais".¹⁴ Conforme as organizações trabalham para navegar um ambiente regulatório cada vez mais complexo, elas continuarão buscando suas funções de auditoria interna não apenas para apoio à conformidade, mas para assumir um papel ativo como conselheiros estratégicos do negócio. Para atender a essas expectativas, a auditoria interna tem a obrigação de ser proficiente em todas as competências que esse papel exige.

Em um mundo perfeito, uma estratégia abrangente que priorize o recrutamento, o desenvolvimento e a retenção de talentos internos evitaria essas armadilhas e ajudaria bastante a validar o papel da auditoria interna para os stakeholders. É claro que, no mundo real, mesmo as melhores estratégias de gestão de talentos podem sofrer disrupções por variáveis que incluem grupos finitos de candidatos, resistência do comitê de auditoria ou conselho, limitações salariais, restrições orçamentárias, aumento da concorrência por talentos dentro e fora do setor de auditoria interna, a evolução das necessidades e desejos de talentos, e muito mais.

Segundo Chambers, “[é] imperativo que adotemos uma abordagem analítica constante para lidar com nossas necessidades. Criar uma estratégia de gestão de talentos bem fundamentada aumenta nossas chances de sucesso. Os riscos são altos demais para fazer a gestão de talentos apenas na crise.” Esses desafios devem ser superados.¹⁵

¹³ Richard Chambers, “Internal Auditors Should Stand on Principles,” *Chambers on the Profession* (blog), *Internal Auditor*, 16 de setembro de 2019, <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2019/Pages/Internal-Auditors-Should-Stand-on-Principles.aspx>.

¹⁴ “Accountants and Auditors: Job Outlook,” *Occupational Outlook Handbook*, United States Bureau of Labor Statistics, última modificação em 4 de setembro de 2019, <https://www.bls.gov/ooh/business-and-financial/accountants-and-auditors.htm#tab-6>.

¹⁵ Richard Chambers, “For Internal Audit, the War for Talent Is Pivotal,” *Chambers on the Profession* (blog), *Internal Auditor*, 16 de março de 2018, <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2018/Pages/For-Internal-Audit,-the-War-for-Talent-Is-Pivotal.aspx>.

Recrutar x Desenvolver Talentos

Nenhuma citação específica poderia resumir melhor o desafio de recrutar do que a de Mark Monroe, vice-presidente de auditoria interna e gerenciamento de riscos da Dentaquest LLC, seguradora odontológica de US\$ 1,7 bilhão com sede em Boston, Massachusetts: “tenho pavor de contratar. Encontrar as pessoas certas demora muito.”¹⁶

Há inúmeras razões pelas quais o tempo para encontrar as “pessoas certas” pode ser problemático. Algumas podem ser facilmente corrigidas, enquanto outras podem exigir uma mudança fundamental de foco em relação a onde os candidatos podem ser encontrados, como uma função de auditoria interna pode competir no mercado de trabalho aberto, e o que exatamente classifica um candidato à auditoria interna como qualificado.

Relação Entre a Compensação e a Oferta de Talentos

Curiosamente, os salários deveriam ser um fator nos quais os auditores internos pudessem competir com outras oportunidades profissionais. De acordo com o *Salary Guide 2020*, um relatório emitido pela empresa global de consultoria de recursos humanos Robert Half, um gerente de auditoria interna de uma organização de contabilidade corporativa de médio porte, com operações moderadamente complexas, pode esperar uma compensação anual de US\$ 116.500, US\$ 500 a mais do que um gerente de reporte financeiro da SEC, idêntico ao de um analista de negócios e US\$ 17.000 a mais do que um gerente de operações do setor de serviços financeiros.¹⁷

Esta, no entanto, é uma faca de dois gumes. Embora os salários competitivos possam ser vistos como positivos para a força de trabalho e tenham bom impacto sobre o desejo da auditoria interna de oferecer aos candidatos um valor justo de mercado, eles também colocam a auditoria interna na posição precária de sobrecarregar seus orçamentos aprovados pelo conselho em busca do que é apenas uma única peça em um todo muito maior.

OnRisk 2020: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk, um novo relatório de riscos do The IIA, fornece uma visão geral de como os conselhos, C-suites e os CAEs estão alinhados em sua percepção dos recursos de sua organização para gerenciar riscos específicos. Nele, o The IIA descobriu que “enquanto o C-suite e o CAE estão até bem alinhados com relação à capacidade das organizações de lidar com os riscos da gestão de talentos, os membros do conselho têm uma perspectiva um pouco mais otimista” (veja a Figura 1).¹⁸ Esse desalinhamento, mesmo que leve, pode influenciar o orçamento de uma função de auditoria. Por exemplo, os líderes de auditoria podem expressar um maior desejo de um orçamento ampliado, para competir por talentos e fazer o que acham necessário para preencher lacunas críticas de habilidades em seu departamento, mas os membros do conselho podem ver essas lacunas como possíveis de preencher usando recursos internos. Independentemente disso, a existência de tal desalinhamento adiciona uma camada de complexidade à luta da função de auditoria interna para competir por talentos no mercado aberto — pelo menos do ponto de vista da remuneração.

¹⁶ Joseph McCafferty, “Internal Audit Departments Struggle to Retain High Performers,” MIS Training Institute, 1º de junho de 2017, <https://misti.com/internal-audit-insights/internal-audit-departments-struggle-to-retain-high-performers>.

¹⁷ *Salary Guide 2020*, Robert Half International Inc., 2019, o download do relatório está disponível em <https://www.roberthalf.com/salary-guide>.

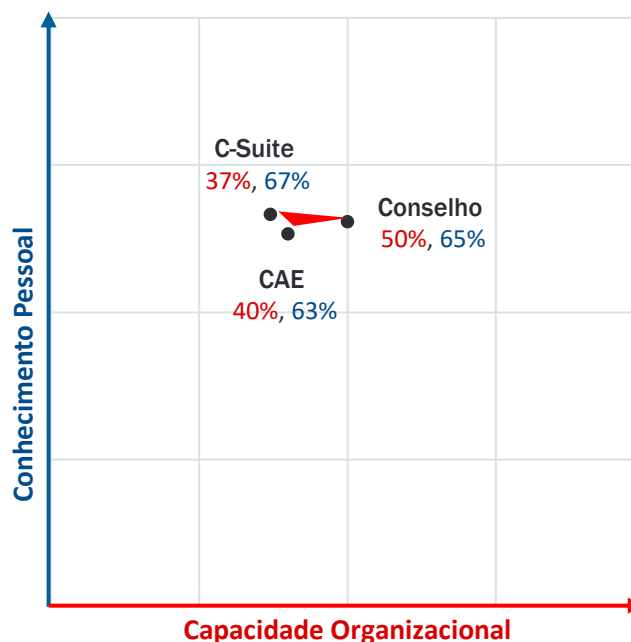
¹⁸ *OnRisk 2020: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk*, The IIA, a ser publicado em outubro de 2019.

A crescente autoconsciência do mercado de talentos torna mais complexa essa luta. Conforme a demanda por talentos aumenta, também aumenta a conscientização dos candidatos quanto à sua posição no mercado de trabalho. Segundo a Robert Half, “as empresas que oferecem remuneração abaixo da média podem perder oportunidades de contratar seus candidatos favoritos. Os profissionais de contabilidade e finanças mais procurados costumam receber múltiplas ofertas e demonstram maior confiança nas negociações salariais.”¹⁹

É importante considerar que esse dilema não se limita apenas à competição entre a auditoria interna e outras profissões; grande parte dessa competição ocorre entre as funções de auditoria interna, nas linhas geográfica e da indústria, resultando na canibalização de um conjunto de talentos de auditoria interna já limitado. Por exemplo, o crescimento econômico em mercados como China e Índia estimulou o aumento de oportunidades de emprego que podem reter talentos altamente qualificados que, de outra forma, poderiam ter procurado nos Estados Unidos ou na Europa um emprego adequado. Agora, existem opções atraentes em seus países de origem.²⁰ Conforme a indústria continua a se expandir e amadurecer em novos mercados, as deficiências mais inerentes ao recrutamento de talentos parecem entrar em foco.

A concorrência entre os setores de auditoria interna não deve ser negligenciada. Por exemplo, as dificuldades que as organizações do setor público têm em competir contra a carreira no setor privado são bem conhecidas. A remuneração no setor público depende principalmente dos contribuintes, o que oferece pouca flexibilidade fiscal.²¹ Levando em conta considerações adicionais, como o maior escrutínio ético, questões regulatórias e obrigações legais às quais trabalhadores do setor privado normalmente não estão sujeitos, os desafios de recrutar os melhores talentos para o setor público ficam mais claros.

Figura 1: Alinhamento do Risco de Gestão de Talentos



Obs: pesquisa *OnRisk 2020* (The IIA). Qual o nível de capacidade de sua empresa no que tange a lidar com a gestão de talentos? Quanto conhecimento você tem [sobre gestão de talentos]? Porcentagem combinada reportada para classificações de 6 ou 7, com 7 sendo o nível mais alto. $n = 83$.

¹⁹ *Salary Guide 2020*, <https://www.roberthalf.com/salary-guide>.

²⁰ Jennifer Marie Rocks, “State governments and the coming talent shortage,” Deloitte, acessado em 27 de setembro de 2019, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/public-sector/articles/talent-shortage-strategies.html>.

²¹ Carol Brzozowski, “Public Sector Employers Facing People Problems,” Workforce, 14 de janeiro de 2019, <https://www.workforce.com/2019/01/14/public-sector-employers-facing-people-problems/>.

Todos os Caminhos Podem Levar a Roma

Embora seja desejável encontrar o candidato perfeito externo à organização, essa não é a única maneira de melhorar e expandir uma função de auditoria interna. Por exemplo, um programa abrangente de treinamento interno para candidatos externos menos especializados deve fazer parte da estratégia de gestão de talentos de uma função de auditoria.

Priorizar tal iniciativa, ou pelo menos dar a ela o mesmo foco das iniciativas de recrutamento que envolvam candidatos altamente qualificados, pode ser extremamente benéfico para a organização e para o candidato. Por um lado, a confiança em um programa de treinamento interno permite que os líderes de auditoria escolham a partir de um maior pool de talentos e que deem consideração mais séria aos candidatos que, de outra forma, não "cumprem com o checklist" — ao mesmo tempo evitando o custo geralmente elevado de candidatos qualificados. Embora as habilidades especializadas de auditoria de TI apareçam nas manchetes, existem outras habilidades e características que os líderes de auditoria cobiçam nos candidatos.

Inclusive, em resposta a uma pergunta do *Pulse* 2018, uma maior porcentagem de líderes de auditoria citou habilidades como raciocínio crítico/analítico, habilidades de comunicação, e persuasão e colaboração como muito ou as mais essenciais para a capacidade de suas funções de auditoria de cumprir com suas responsabilidades, em vez de habilidades mais especializadas, como conhecimento básico de TI, mineração e análise de dados, ou mesmo conhecimento específico do setor (veja a Figura 2).²² Com um programa de treinamento robusto, um candidato inexperiente com vontade de aprender é uma ótima alternativa em um mercado de talentos competitivo.

Os programas de treinamento podem ser eficazes nos mercados em desenvolvimento, onde a profissão é menos madura. Por exemplo, de acordo com a Protiviti, há apenas 220 auditores internos certificados

Figura 2: Importância das Habilidades

Habilidades de AI	Importância
Raciocínio crítico/analítico	95%
Habilidades de comunicação	94%
Compreensão do processo de auditoria	85%
Persuasão e colaboração	83%
Tino comercial	80%
Compreensão da ética profissional	79%
Mentalidade inovadora	77%
Melhoria de processos	67%
Gerenciamento/supervisão de auditoria interna	66%
Contabilidade e finanças	65%
Conhecimento específico do setor	63%
Avaliação do gerenciamento de riscos	61%
Conhecimento básico de TI	60%
Compreensão do IPPF®	58%
Governança e cultura	56%
Mineração e análise de dados	50%
Cibersegurança e privacidade	48%
Investigações e/ou auditorias de fraude	41%

Obs: 2018 North American Pulse of Internal Audit, Q54: Por favor, indique o quanto as habilidades a seguir são essenciais para a capacidade de sua função de auditoria de cumprir com suas responsabilidades. Porcentagem dos participantes que escolheram "a mais" ou "muito" essencial. *n* = 636.
<https://dl.theiia.org/AECMember/2018-NA-Pulse-of-Internal-Audit-The-Internal-Audit-Transformation-Imperative.pdf>.

²² 2018 North American Pulse of Internal Audit, <https://dl.theiia.org/AECMember/2018-NA-Pulse-of-Internal-Audit-The-Internal-Audit-Transformation-Imperative.pdf>.

(CIAs) no Brasil — lar da nona maior economia atual do mundo.²³ No volume VIII de sua série *Internal Auditing Around the World*, “*How Internal Audit Functions Develop Great People*,” o Diretor de Serviços de Auditoria Corporativa da Brookfield Brasil, Richard Maingot, descreveu a abordagem de sua função de auditoria para atender às necessidades básicas de competência, considerando candidatos sem origens ideais e os treinando. “Tivemos que desenvolver as habilidades que estavam faltando. Colocamos os auditores em um programa rigoroso, que culminou nas provas do CIA por meio do autoestudo ou cursos locais administrados no Brasil. Depois que os auditores concluem a certificação CIA, nós os incentivamos a obter outra certificação”, afirmou ele.²⁴

A confiança crescente em um programa abrangente de treinamento e desenvolvimento também permite que os líderes de auditoria olhem para dentro da equipe e considerem o talento disponível em sua própria organização ou até mesmo em seu próprio departamento. Em entrevista ao The IIA, Edmundo Calderon, auditor interno da cidade de El Paso, Texas, explicou como viu esse benefício em primeira mão. “O departamento de TI [da cidade] havia orçado US\$ 70.000 e logo descobriu que não poderia contratar um especialista em cibernética com base nesse salário anual. A falta de financiamento é um grande desafio e isso, para as prefeituras, deixa muitas vezes a terceirização ou *cosourcing* como as únicas opções, e exige conseguir o financiamento para isso”, afirmou. Em vez disso, a prefeitura começou a treinar um membro existente da equipe de TI para a especialidade de cibersegurança.²⁵

O [Guia Prático](#) do The IIA sobre gestão de talentos oferece uma variedade de estratégias que os líderes de auditoria podem implantar para aprimorar seus programas de treinamento e desenvolvimento, incluindo:

- **Recrutamento Rotacional.** Os programas rotacionais oferecem um campo prático para o treinamento de candidatos internos de outros departamentos. Além disso, também facilitam o compartilhamento das melhores práticas e podem potencialmente aumentar a conscientização sobre o papel da auditoria interna entre a equipe externa ao departamento de auditoria interna.
- **Programas de Auditor Convidado.** Um programa de auditor convidado pode ser usado para preencher lacunas de competência em trabalhos de auditoria específicos, proporcionando a oportunidade de que funcionários de outras partes da organização assumam um compromisso de curto prazo com a auditoria interna. Um auditor convidado normalmente atua como especialista em um trabalho diferenciado de auditoria interna e pode promover o compartilhamento de

Foco de Auditoria

Norma 1210 do The IIA – Proficiência

Os auditores internos devem possuir o conhecimento, as habilidades e outras competências necessárias ao desempenho de suas responsabilidades individuais. A atividade de auditoria interna deve possuir ou obter coletivamente o conhecimento, as habilidades e outras competências necessárias ao desempenho de suas responsabilidades.

²³ “Brookfield Brazil — Recruiting, training, and building as a team,” *Internal Auditing Around the World*, Vol. 8, *How Internal Audit Functions Develop Great People*, Protiviti, 2012, https://www.protiviti.com/sites/default/files/united_states/ia-around-the-world-v8-protiviti.pdf.

²⁴ Ibid.

²⁵ “Meeting Cybersecurity Challenges,” The IIA, 2019, <https://dl.theiia.org/ACGAMember/Meeting-Cybersecurity-Challenges.pdf>.

conhecimento tanto dentro do departamento de auditoria quanto fora dele. Esse programa é especialmente eficaz em coordenação com os departamentos de TI.

- **Programas de Mentoria.** Os programas de mentoria são amplamente informais, sem documentação oficial e servem de oportunidade para que novos contratados e funcionários experientes melhorem suas competências sob os olhos de alguém mais experiente e conhecedor. É ideal que o mentor não seja supervisor do indivíduo.
- **Treinamento Prático.** O treinamento prático é uma maneira eficaz de fornecer aos novos funcionários a experiência prática na execução de tarefas de auditoria interna. Também pode ajudá-los a aprender sobre os principais processos e tarefas de negócios executados pelas funções da segunda linha de defesa, como gerenciamento de riscos e compliance.
- **Treinamento em Sala de Aula/Workshops.** Muitas organizações têm programas formais de treinamento interno, para oferecer treinamento específico com base nos cargos, responsabilidades e competências ainda mais técnicas, como análise de dados e controle de fraude. Terceiros externos também podem oferecer esse tipo de treinamento; por exemplo, as filiais e institutos afiliados ao The IIA geralmente oferecem ou fornecem treinamento técnico a seus membros.
- **E-learning.** O *e-learning* pode ser fornecido por prestadores internos e externos. Oferece maior flexibilidade para agendamento e não requer viagens ou ausência do escritório.²⁶

Alavancando as Instituições de Ensino

Outra estratégia que merece menção especial e é frequentemente negligenciada é o estabelecimento de parcerias com os Comitês de Relações Acadêmicas das filiais locais e institutos afiliados ao The IIA, que podem já ter relacionamentos com faculdades e universidades locais. Muitas estão adotando programas baseados em auditoria interna que oferecem tudo aos alunos, desde treinamento para exames CIA a registros de certificados, e até graduação completa e pós-graduação. Tais parcerias são benéficas para todas as partes: as funções de auditoria interna obtêm um recurso para recrutamento, treinamento e retenção de talentos; os alunos recebem oportunidades aprimoradas de estágios e cargos de auditoria interna em período integral; e as instituições de ensino ganham exposição nas empresas, aumentando a inserção geral dos estudantes na força de trabalho.²⁷

Teresa Furnish, gerente de auditoria de tecnologia da informação da Secretaria de Estado de Oregon, achou essa estratégia especialmente valiosa quando confrontada com as limitações financeiras do setor público. “Metade dos membros de minha equipe começou em auditorias de desempenho ou financeiras, e os treinamos em TI. Além disso, também mantemos um bom relacionamento com uma das universidades estaduais locais, que possui um programa alinhado aos critérios do *Certified Information Systems Auditor* (CISA); portanto, achamos isso muito útil e podemos treiná-los para entender como trabalhar no ambiente do governo”, afirmou ela em entrevista ao The IIA.²⁸

²⁶ “Talent Management: Recruiting, Developing, Motivating, and Retaining Great Team Members,” *Supplemental Guidance: Practice Guide*, The IIA, 2015, <https://global.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Talent-Management-Practice-Guide.aspx>.

²⁷ “Why Participate in The IIA’s Internal Auditing Education Partnership (IAEP) Program?” The IIA, acessado em 27 de setembro de 2019, <https://na.theiia.org/about-us/about-ia/Academic%20Relations%20Documents/Why-Participate-in-the-IAEP-Program.pdf>.

²⁸ “Meeting Cybersecurity Challenges,” The IIA, 2019, <https://dl.theiia.org/ACGAMember/Meeting-Cybersecurity-Challenges.pdf>.

Além disso, de um nível superior, o benefício adicional do trabalho ativo das funções de auditoria interna para promover a profissão para uma nova geração da força de trabalho não deve ser menosprezado, principalmente conforme os baby boomers envelhecem e continuam seu êxodo projetado da força de trabalho, deixando para trás uma lacuna significativa no mercado. De acordo com o [Pew Research Center](#), a incrível cifra de 10.000 baby boomers por dia atingirá a idade tradicionalmente associada à aposentadoria até 2029.²⁹ Conforme os *millennials* e a geração Z os substituem, a auditoria interna deve aproveitar todas as oportunidades para promover a profissão a esses públicos e mostrar o quanto pode ser gratificante uma carreira de longo prazo na auditoria interna.

Para aproveitar ao máximo essas parcerias com os comitês de Relações Acadêmicas das filiais e institutos afiliados do The IIA, os líderes de auditoria devem garantir que suas organizações mantenham sua parte do acordo e agreguem um valor pelo menos igual ao valor que as instituições de ensino oferecem em troca. As organizações podem aproveitar a oportunidade para usar a criatividade com programas de estágio, e existem várias boas estratégias a serem consideradas, incluindo:

- Desenvolver um programa de liderança de férias, no qual estudantes selecionados são convidados a participar de projetos de pesquisa, simulações, visitas à empresa, atividades de engajamento entre colegas e até apresentações ao conselho.
- Organizar competições de casos para estudantes. As equipes de estudantes podem enviar um resumo, trabalhar com um profissional e apresentar soluções para uma auditoria interna.
- Criar e manter uma presença ativa em feiras universitárias de carreiras.
- Organizar eventos de conscientização dos alunos ou ajudar a patrocinar eventos de conscientização mais amplos ou locais.
- Desenvolver um canal de comunicação com associações de estudantes e professores de universidades locais, para anunciar bolsas de estudo, eventos de engajamento e oportunidades de mentoria.
- Criar ou coorganizar um evento de treinamento com a instituição de ensino, oferecido gratuitamente ou a baixo custo para estudantes e mentores participantes.³⁰

Embora o recrutamento de talentos no nível universitário seja importante, não é aconselhável considerá-lo a única fonte de talento econômico. Mesmo no extremo oposto do pool de talentos, um líder de auditoria pode encontrar valor significativo.

“Uma estratégia eficaz que usei é contratar funcionários experientes, antes ou depois da aposentadoria, a partir da TI, segurança da TI e contabilidade, às vezes em meio período, para continuar trabalhando e agregando valor”, disse Carolyn Devine Saint, CAE do *Office of Audit and Compliance* da University of Virginia.

²⁹ Russell Heimlich, “Baby Boomers Retire,” Pew Research Center, 29 de dezembro de 2010, <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2010/12/29/baby-boomers-retire/>.

³⁰ “20 Ideas for Getting the Word to Students About Internal Auditing,” The IIA, acessado em 27 de setembro de 2019, <https://na.theiia.org/awareness/PublicDocuments/20-Ideas-for-Getting-the-Word-to-Students-About-Internal-Auditing.pdf>.

O pool de talentos é um espectro extremamente amplo, e uma estratégia eficaz de gestão de talentos deve enfatizar o compromisso de buscar valor em todo e qualquer lugar dele — de estudantes a estagiários e aposentados — com uma abordagem abrangente, multifacetada e de mente aberta.

Retenção de Talentos

O humor geralmente é usado para neutralizar situações desafiadoras ou desconfortáveis, e uma piada que anda popular captura a insegurança em torno dos desafios da auditoria interna com o talento de TI:

*Só existem 10 bons líderes de auditoria de TI nos EUA. Eles apenas mudam de emprego a cada duas semanas.*³¹

A piada representa dois dos maiores obstáculos que os líderes de auditoria enfrentam atualmente: a dificuldade de recrutar talentos de auditoria altamente qualificados e a dificuldade de mantê-los. Independentemente de quanto sucesso a auditoria interna tenha em mostrar o quanto a profissão tem a oferecer, ou quantos recursos foram dedicados ao desenvolvimento de um auditor interno altamente qualificado desde o início, é uma ironia cruel que muitas vezes isso possa levar à saída do melhor talento.

Sem dúvida, nenhuma estratégia de gestão de talentos pode ser implantada em todo o seu potencial sem prestar a devida diligência a uma estratégia adequada de retenção de talentos. No entanto, para fazer isso e obter resultados produtivos, os líderes de auditoria devem entender as variáveis que contribuem para a decisão de um auditor interno qualificado de permanecer ou de ir embora.

Motivação do Talento

Dinheiro não basta para manter os funcionários felizes. Embora algumas variáveis possam diferir substancialmente de indivíduo para indivíduo ou dentro de certos dados demográficos, existem tendências e características claras e definidas que vão além da compensação monetária, que são valiosas no desenvolvimento de uma estratégia de retenção de talentos.

Antes de aprimorar uma determinada demografia, no entanto, é igualmente benéfico olhar o cenário e considerar as necessidades e desejos do talento em um sentido mais amplo. Os estudos tendem a favorecer a segmentação e a especificidade, mas sem uma compreensão do cenário geral, as estratégias de gestão de talentos correm o risco de se tornar muito estreitas para serem viáveis. Às vezes, concentrando-se muito estreitamente em como as pessoas são diferentes, fica fácil esquecer como as pessoas realmente são parecidas.

Por exemplo, um fator crítico para a satisfação e produtividade dos funcionários em todo o espectro da força de trabalho é o seu nível de motivação. Embora o termo tenha conotações quase infinitas, a maioria pode ser compartimentada em uma das cinco categorias baseadas na hierarquia de necessidades de Maslow, variando de necessidades básicas ou "fisiológicas" a necessidades de "autorrealização".³² Uma vez satisfeitas as necessidades básicas, os indivíduos costumam subir a escada, na tentativa de alcançar um estado que Maslow chamou de "auto realização". Embora Maslow se preocupasse com as necessidades humanas no sentido geral, esse framework pode ser facilmente adaptado para fins de gestão de talentos. Como regra geral, quanto mais o talento em potencial acreditar que o trabalho pode ajudá-los a alcançar um estado de auto realização, mais eles se sentirão motivados a entrar — e continuar

³¹ McCafferty, <https://misti.com/internal-audit-insights/internal-audit-departments-struggle-to-retain-high-performers>.

³²A.H. Maslow, "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review*, 1943, <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>.

— na equipe. Essas necessidades são mostradas na Figura 3, juntamente com exemplos de cada uma em relação ao emprego. A remuneração cai na categoria "fisiológica". Por conta própria, tem pouca influência sobre a retenção de talentos.

"Oferecer salários e bônus competitivos a seus funcionários ainda é necessário, mas não cometa o erro de pensar que altos salários manterão os funcionários de sua empresa por mais tempo. O dinheiro pode ter sido uma motivação levar as pessoas a aceitar sua oferta e entrar em sua empresa, mas o dinheiro não é motivação a longo prazo em termos de desempenho", disse Melanie Holly Pasch, estrategista líder de comunicações da [InnerMobility by Gloat](https://www.innermobility.com/).³³

Muito do que pode ser considerado uma motivação mais poderosa pode ser ligado à cultura geral da empresa. O talento quer que seu trabalho seja importante e contribua para algo significativo. O talento quer ser desafiado e reconhecido devidamente por seu sucesso, bem como feedback adequado da gestão quando as expectativas não forem atendidas. O talento quer um caminho definido, que permita mobilidade ascendente na organização. O talento quer estabilidade profissional, mas também flexibilidade, para ter uma vida fora do escritório.

Todos esses fatores estão relacionados à cultura e são tão importantes durante o processo de contratação quanto no processo de retenção. De acordo com o Salary Guide 2020, "mais de um terço dos trabalhadores pesquisados disseram que recusariam uma oferta de emprego se o cargo fosse perfeito, mas a cultura organizacional não. A cultura organizacional é a protagonista como fator de sucesso na contratação e retenção, porque representa uma das considerações mais importantes para quem procura emprego", segundo o relatório.³⁴ Para que a auditoria interna recrute e retenha talentos valiosos — e gere motivação para permanecer na empresa —, essa nova realidade deve ser abordada adequadamente na estratégia de gestão de talentos da função e, de fato, na estratégia de gestão de talentos da organização.

Figura 3: Necessidades Quanto ao Emprego

Necessidades de auto realização	Trabalho desafiador Responsabilidade pessoal Espaço para criatividade Conquistas no trabalho Reconhecimento e elogios Promoção e bônus
Necessidades de autoestima	Reconhecimento social Nome do cargo Alto status do cargo Feedback quanto ao cargo
Necessidades sociais	Grupos/equipes de trabalho Supervisão Associações profissionais
Necessidades de segurança	Saúde e segurança Estabilidade profissional Contrato de trabalho
Necessidades fisiológicas	Compensação Benefícios Condições de trabalho

Obs: "Talent Management: Recruiting, Developing, Motivating, and Retaining Great Team Members," Supplemental Guidance: Practice Guide, The IIA, 2015, <https://global.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Talent-Management-Practice-Guide.aspx>.

³³ Melanie Holly Pasch, "Does Money Motivate? Employee Engagement & Compensation," InnerMobility by Gloat, 10 de junho de 2019, <https://www.innermobility.com/does-money-motivate-employee-engagement-compensation/>.

³⁴ Salary Guide 2020, <https://www.roberthalf.com/salary-guide>.

Millennials

De acordo com um estudo da [Deloitte](#) frequentemente citado, a geração dos *millennials* (definida pela *American Psychological Association* como qualquer pessoa nascida entre 1981 e 1996) representará 75% da força de trabalho global nos próximos 10 anos, e os líderes responsáveis pelo recrutamento e retenção de talentos têm como grande prioridade tornar suas profissões mais atraentes para eles.³⁵ A auditoria interna não é diferente, mas os resultados até agora foram confusos.

Por um lado, o foco da profissão sobre o risco pode atrair os *millennials*. O risco, pelo menos como conceito básico, é algo que sua geração entende inerentemente. "Não consigo imaginar que os tópicos de riscos, conformidade e auditoria interna não sejam de interesse para essa geração", disse Daniel Morfin, escrevendo para a *Digitalist Magazine*. "Ela e a próxima geração estão expostas a muito mais riscos do que antes. Considere apenas alguns exemplos: detecção de fraudes e transações, gerenciamento de riscos de terceiros, segurança de dados, gerenciamento de identidades e acesso, segurança na nuvem, controle e poder sobre dados, proteção de dados e assim por diante."³⁶

Por outro lado, há aspectos da auditoria interna que a força de trabalho milenar considera menos atraentes. Por exemplo, de acordo com o estudo da Deloitte, "78% dos *millennials* foram fortemente influenciados pela inovação da empresa ao decidir se queriam trabalhar lá, mas a maioria diz que seu atual empregador não os incentiva a pensar de forma criativa".³⁷

A auditoria interna, como indústria, tem sido relativamente conservadora, adotando novas tecnologias e processos de atualização que podem não parecer ideais para a mentalidade dos *millennials*. Por exemplo, de acordo com o Pulse 2018, apenas 13% dos CAEs pesquisados concordaram firmemente que suas funções de auditoria interna são rápidas em adotar novas tecnologias. Além disso, 62% dos CAEs reportaram que suas funções não estavam automatizando tarefas rotineiras de auditoria interna (por exemplo, RPA) e não tinham planos de fazê-lo, enquanto 71% reportaram que suas funções não estavam automatizando a análise das evidências de auditoria (por exemplo, inteligência artificial) e não tinham planos de fazê-lo.³⁸

A percepção de que a auditoria interna tem sido relativamente lenta para adotar a inovação deve mudar, e os líderes de auditoria, em coordenação com o conselho de administração e com a gestão executiva, estão em posição de fazer isso com certo esforço. A auditoria interna deve priorizar se tornar líder em inovação dentro da organização, conforme se esforça para melhorar sua capacidade de prestar avaliação de riscos e deveres de consultoria em nome dos stakeholders. De acordo com a Norma 2100 – Natureza do Trabalho, "credibilidade e o valor da auditoria interna são aperfeiçoados quando os auditores são *proativos*, e suas avaliações oferecem novos pontos de vista e consideram o impacto futuro" [ênfase adicionada]. Para ser proativa, no entanto, a auditoria interna deve ser defensora da implantação de novas tecnologias, incluindo RPA e análise de dados, e servir, em suas organizações, como um líder que outros departamentos possam invejar e imitar. Se a auditoria interna puder se estabelecer como líder na vanguarda da revolução técnica, os *millennials* certamente notarão.

³⁵ *Big Demands and High Expectations: The Deloitte Millennial Survey*, Deloitte, janeiro de 2014, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>.

³⁶ Daniel Morfin, "It's Time to Think About the Power of the New Generation: GRC Millennials," 24 de abril de 2019, <https://www.digitalistmag.com/finance/2019/04/24/its-time-to-think-about-power-of-new-generation-grc-millennials-06197955>.

³⁷ *Big Demands and High Expectations*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>.

³⁸ *2018 North American Pulse of Internal Audit*, <https://dl.theiia.org/AECMember/2018-NA-Pulse-of-Internal-Audit-The-Internal-Audit-Transformation-Imperative.pdf>.

Toby DeRoche, consultor sênior de desenvolvimento de mercado da [Wolters Kluwer](#), lista algumas ações que os auditores internos podem adotar para conquistar o apoio do conselho para investimento e implantação de tecnologia:

- Realizar uma avaliação crítica do uso atual de tecnologia na organização.
- Realizar um inventário das ferramentas tecnológicas da auditoria interna e criar um mapa vinculando as ferramentas aos esforços de auditoria.
- Desenvolver planos e estratégias para os auditores internos alavancarem a tecnologia e acompanharem os avanços tecnológicos.
- Estabelecer laços estreitos com a função de TI da organização, para garantir que ambas as partes estejam buscando estratégias complementares e aproveitando os recursos e protocolos tecnológicos disponíveis.
- Desenvolver uma estratégia tecnológica de longo prazo.
- Desenvolver um programa de treinamento abrangente para apoiar o uso de tecnologia atual e de longo prazo.³⁹

Foco de Auditoria

Norma 2100 do The IIA – Natureza do Trabalho

A atividade de auditoria interna deve avaliar e contribuir para a melhoria dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controle da organização, usando uma abordagem sistemática, disciplinada e baseada em riscos. A credibilidade e o valor da auditoria interna são aperfeiçoados quando os auditores são proativos, e suas avaliações oferecem novos pontos de vista e consideram o impacto futuro.

Mulheres

Outro grupo demográfico digno de consideração ao avaliar a retenção de talentos são as mulheres. Em um relatório de pesquisa do *The Center for Creative Leadership*, em parceria com a Watermark, chamado *What Women Want— And Why You Want Women— In the Workplace*, 560 mulheres falaram sobre o motivo pelo qual desejavam continuar com seu atual empregador.⁴⁰ Das 16 respostas separadas, o motivo mais comum foi “meu trabalho se encaixa bem em outras áreas da minha vida”, seguido de perto por “gosto do trabalho que faço”. Segundo o relatório, “estatisticamente, as mulheres estavam mais propensas a continuar com o empregador por esses motivos, em vez de motivos que poderiam ser considerados mais concretos, motivos tradicionais como remuneração, benefícios ou por causa de seu gerente”.

Além disso, as respostas das mulheres sobre a importância de certos benefícios, em uma escala de dois a quatro (um pouco importante a muito importante), foram mensuradas em relação às respostas dos homens quanto aos mesmos benefícios; benefícios como horários flexíveis, trabalho em casa e licença parental remunerada sempre tem maior importância para as mulheres do que para os homens.⁴¹ Isso significa que, ao considerar os prós e os contras de buscar um novo emprego ou permanecer no cargo, os líderes de auditoria fariam bem em considerar como horários flexíveis melhorariam as taxas de retenção de talentos de suas funções de auditoria.

³⁹ Toby DeRoche, “Thinking Like an Auditor: The Millennial Evolution,” Wolters Kluwer, March 1, 2016, <http://www.teammatesolutions.com/the-millennial-evolution.aspx>.

⁴⁰ Cathleen Clerkin, *What Women Want — And Why You Want Women — In the Workplace*, Watermark, Center for Creative Leadership, July 2017, https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2017/07/WhatWomenWant.FINAL_.pdf.

⁴¹ Ibid.

No entanto, embora fazer referência a descobertas como essa possa agregar valor ao tentar avaliar estratégias de gestão de talentos, existem perigos que os líderes de auditoria interna devem considerar. Como mencionado anteriormente, o excesso de confiança nas diferenças pode obscurecer o cenário geral. Embora existam dados para apoiar a afirmação de que as mulheres enfrentam desafios relacionados ao emprego que são exclusivos de seu gênero, ter uma conversa separada sobre o que as mulheres valorizam pode ser contraproducente em relação a grande parte do progresso que as mulheres fizeram na força de trabalho — incluindo a auditoria interna. Por exemplo, em um relatório de 2016 emitido pelo The IIA intitulado *Women in Internal Auditing: Perspectives Around the World*, constatou-se que, apesar de obstáculos persistentes, a diferença de gênero está diminuindo lentamente — particularmente na América do Norte, onde 51% dos funcionários da auditoria interna que não são CAEs e 52% dos CAEs da indústria de serviços educacionais são mulheres.⁴² Esses são pequenos passos e ainda há obstáculos significativos, mas esse progresso foi conquistado *incluindo* as mulheres na conversa sobre talentos, e não as separando.

As mulheres que têm as capacidades e desejam liderar, e merecem ser colocadas em cargos em que tenham a opção de permanecer na organização ou buscar outras oportunidades, não querem tratamento especial; querem igualdade e consideração em par de igualdade. Os desafios para os líderes de auditoria são avaliar suas estratégias de retenção de talentos — bem como suas estratégias de recrutamento e desenvolvimento —, para garantir que a diversidade de *pensamento* seja priorizada em relação a todo o resto, enquanto se mantêm neutros e livres de vieses em qualquer contexto, seja de gênero ou religião ou orientação sexual ou não.

Escrevendo para a *Construction Executive*, Sami Barry apresentou uma lista de práticas e procedimentos que as organizações podem desenvolver e implantar que podem ser benéficas no recrutamento e retenção de mulheres qualificadas, de maneira a promover a diversidade e a igualdade. Embora seu público não seja auditoria interna, a lista ainda é aplicável:

- Criar uma cultura inclusiva no local de trabalho, na qual homens e mulheres sejam valorizados igualmente.
- Promover a organização como uma empregadora que valoriza a diversidade. Por exemplo, usar a mesma quantidade de fotos de trabalhadores e trabalhadoras no website e em suas redes sociais.
- Remover a parcialidade subconsciente dos recrutadores internos.
- Tornar neutras as descrições de cargo e anúncios de emprego. Um estudo da *ZipRecruiter* constatou que, ao remover palavras com inclinação de gênero do cargo, as descrições podem aumentar os candidatos em 42%.⁴³
- Compartilhar informações sobre a cultura e a liderança da empresa em anúncios.
- Destacar a diversidade e uma cultura amigável às mulheres durante entrevistas e envolver as funcionárias no processo de recrutamento.
- Adaptar as oportunidades de desenvolvimento profissional alinhadas às preferências das funcionárias.
- Desenvolver benefícios/regalias que atraiam as mulheres (ou seja, políticas de trabalho flexíveis amigáveis à vida familiar, desenvolvimento e orientação profissional para mulheres e benefícios de maternidade e fertilidade).
- Mensurar e reportar a rotatividade da diversidade.⁴⁴

⁴² Margaret Christ, *Women in Internal Auditing: Perspectives from Around the World*, Global Internal Audit Common Body of Knowledge (CBOK), The IIA Research Foundation, 2016, <https://www.iaa.nl/SiteFiles/Publicaties/Foundation%20CBOK%20Women%20in%20IA%20Sept%202016.pdf>.

⁴³ “Removing These Gendered Keywords Gets You More Applicants,” *ZipRecruiter* (blog), acessado em 27 de setembro de 2019, <https://www.ziprecruiter.com/blog/removing-gendered-keywords-gets-you-more-applicants/>.

⁴⁴ Sami Berry, “Recruit and Retain Women in the Workforce,” *Construction Executive*, 24 de abril de 2018, <https://constructionexec.com/article/recruit-and-retain-women-in-the-workforce>.

Esperar o Melhor, Prepare-se Para o Pior

Sempre haverá casos em que uma estratégia sólida de retenção de talentos — até mesmo as que incluem remuneração generosa acima do valor de mercado — ainda resulte no êxodo de funcionários valiosos. Nesses casos, os líderes de auditoria não devem tirar conclusões precipitadas ou entrar em pânico. Lembre-se de que esse evento não necessariamente condena a estratégia de gestão de talentos existente.

O que o fará, no entanto, é sua incapacidade de se adaptar a mudanças inesperadas. Para continuar em conformidade com a Norma 1210 – Proficiência, os líderes de auditoria devem incluir um plano de sucessão proativo em sua estratégia de gestão de talentos, capaz de preencher lacunas repentinas em sua função de auditoria e iniciar o ciclo de recrutamento, desenvolvimento e retenção novamente. De acordo com o [Guia Prático do The IIA, Talent Management](#), os planos de sucessão devem “identificar possíveis candidatos a cargos existentes, considerando as necessidades da organização e as metas de carreira, competências e potencial de desenvolvimento dos candidatos”.

N.G. Shankar, presidente de auditoria corporativa da Aditya Birla, com sede em Nova Delhi, Índia, compartilhou com a [Protiviti](#) suas experiências com a perda de talentos desejáveis.⁴⁵ “A Índia é um bom mercado em crescimento — há muitos empregos disponíveis. Se um jovem profissional talentoso recebe uma oferta atraente de outra organização, essa pessoa provavelmente nos deixará. É assim que é agora”, disse ele. De fato, o estado das coisas tornou-se tão previsível para sua função de auditoria que a própria função foi construída em torno de um ciclo contínuo de sucessão e desenvolvimento de talentos.

“[Os auditores] são incentivados a deixar nossa função, mas é claro que a oportunidade certa deve estar disponível para eles”, afirmou. Ele acrescentou que “a política declarada é manter as pessoas por três a cinco anos em nossa função e tentar transferi-las para outros negócios ou funções do grupo — a menos que prefiram ser auditores de carreira”.

Essa dificilmente é a única forma de implantar um plano de sucessão, mas destaca a responsabilidade dos líderes de auditoria em aceitar que as escolhas de talentos desejáveis nem sempre serão de sua preferência. Em vez de encarar isso como um revés, os líderes de auditoria se beneficiariam em enxergar isso como um passo natural na evolução de suas funções de auditoria, e sua estratégia de gestão de talentos deve refletir isso com um plano de sucessão detalhado. O Guia de Prático de gestão de talentos do The IIA descreve conceitos simples que ajudarão os líderes de auditoria na elaboração de um plano de sucessão sólido, que permita que sua função de auditoria interna continue sem ônus e capaz de desempenhar suas funções de acordo com as *Normas* do The IIA.

Foco de Auditoria

Norma 1210 do The IIA – Proficiência

Os auditores internos devem possuir o conhecimento, as habilidades e outras competências necessárias ao desempenho de suas responsabilidades individuais. A atividade de auditoria interna deve possuir ou obter coletivamente o conhecimento, as habilidades e outras competências necessárias ao desempenho de suas responsabilidades.

⁴⁵ “Internal Audit at Aditya Birla Group Enters ‘new dimension in Recruiting and Retaining Talent,” *Internal Auditing Around the World*, Vol. 8, *How Internal Audit Functions Develop Great People*, Protiviti, 2012, https://www.protiviti.com/sites/default/files/united_states/ia-around-the-world-v8-protiviti.pdf.

Reflexões de Encerramento

Sempre há espaço para melhoria. Esse truísmo pode ser aplicado a praticamente todas as facetas da vida pessoal e profissional. A estratégia de gestão de talentos de um líder de auditoria não é diferente, e pode ser encontrado espaço para melhoria até mesmo quando a estratégia atual parece eficaz. De fato, a conformidade com a Norma 1300 – Programa de Avaliação e Melhoria da Qualidade exige que os CAEs desenvolvam e mantenham "um programa de avaliação e melhoria da qualidade que cubra todos os aspectos da atividade de auditoria interna". Qualquer programa de gestão de talentos que tenha sido aprovado pelo conselho e implantado dentro da função de auditoria se enquadra nesse critério.

Foco de Auditoria

Norma 1300 do The IIA – Programa de Avaliação e Melhoria da Qualidade

O chefe executivo de auditoria deve desenvolver e manter um programa de avaliação e melhoria da qualidade que cubra todos os aspectos da atividade de auditoria interna.

Embora grande parte deste relatório tenha se centrado no papel do líder de auditoria no desenvolvimento e manutenção da estratégia de gestão de talentos, é fundamental que esses líderes tenham consciência de si mesmos, para saber que o processo não lhes pertence inteiramente. Também pertence ao conselho e à gestão executiva, bem como ao próprio talento que, implicitamente, aprova as estratégias ao permanecer na empresa. Os líderes de auditoria interna devem aproveitar a oportunidade, durante o desenvolvimento e a implantação de uma estratégia de gestão de talentos, de ouvir os funcionários, considerar suas próprias perspectivas únicas, incorporar suas recomendações e garantir que o conselho e a gestão estejam cientes do que eles têm a dizer.

Nenhuma estratégia de gestão de talentos deve começar e terminar com um único envolvido; deve ser uma conversa contínua, inclusiva e positiva, em que todos os participantes se unam pelo desejo de agregar valor à organização. Essa perspectiva, juntamente com a implantação de algumas das estratégias destacadas neste relatório, deve tornar a gestão de talentos menos intimidante. Mesmo em um cenário como o que a auditoria interna enfrenta atualmente, os líderes de auditoria já têm em prática as ferramentas para posicionar suas funções de auditoria e suas organizações para atingir o sucesso.

