



GLOBAL PERSPECTIVES AND INSIGHTS

Auditoria Remota: Desafios, Riscos,
Fraude, Tecnologia e o Moral da Equipe

Conselho Consultivo

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

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL – IIA
Federação Africana

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 – membro do
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 Pandemia Acelerou a Adoção	1
Componentes de uma Auditoria Remota	3
Considere Auditar Agilmente	4
Examinando os Principais Riscos	4
11 Riscos a Observar em 2021	5
Como a Auditoria Interna Mudará	5
Habilidades de que os Auditores Internos Precisarão	7
Trabalhando em Direção ao Novo Normal	8
Referências	9

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 © 2021 The Institute of Internal Auditors, Inc. Todos os direitos reservados.

Introdução

O coronavírus que assolou o mundo a partir do início de 2020 virou de cabeça para baixo o modelo padrão de escritório — com seus cubículos e salas de conferência —, conforme as organizações eram jogadas no modo de gestão de crises e os funcionários faziam a transição emergencial para o trabalho em casa. Em um determinado momento, até 51% dos trabalhadores estavam trabalhando remotamente em tempo integral, de acordo com uma pesquisa da Gallup.¹

O rápido início da pandemia acelerou a tendência do trabalho remoto em todas as facetas da organização, incluindo a auditoria interna. Embora muitos funcionários tenham retornado ou venham a retornar aos seus escritórios nos próximos meses, um retorno ao escritório em tempo integral parece improvável. De fato, a maioria dos executivos espera que pelo menos metade de seus funcionários volte a trabalhar nos escritórios até julho, provavelmente sem dividir o tempo entre o escritório corporativo e o home office.²

A Pandemia Acelerou a Adoção

A auditoria remota não é nova, portanto, alguns de seus prós e contras são bem compreendidos. Por exemplo, a comunicação entre auditores e clientes separados por distância ou fuso horário pode criar problemas logísticos. A confiança na tecnologia para coletar evidências ou facilitar as comunicações traz seu próprio conjunto de desafios, como acesso precário à Internet ou capacidade limitada.³

Dito isso, a auditoria remota pode ter benefícios significativos, especialmente para organizações com escritórios amplamente distribuídos geograficamente. Por exemplo, o trabalho de campo em trabalhos de auditoria normalmente envolve pequenas equipes que viajam para vários locais e se instalam por uma ou duas semanas, retirando pessoal de suas tarefas diárias, realizando entrevistas, realizando testes, examinando procedimentos e assim por diante. O processo é inconveniente para os trabalhadores nas locações individuais e pode se tornar demorado também para a liderança.⁴

As auditorias remotas eliminam o tempo de viagem, o que significa que os auditores podem gastar tempo em tarefas que agregam valor, como revisões profundas da documentação ou a conclusão tempestiva de relatórios de auditoria. A auditoria remota também pode criar oportunidades para os auditores considerarem diferentes abordagens, agregando valor ao próprio processo de auditoria.^{5,6}

Outros benefícios de uma auditoria remota incluem:

Remota ou Presencial

As auditorias presenciais, às vezes, são a melhor escolha para um trabalho de auditoria. Considerações importantes para escolher entre remota ou presencial incluem:

- Economia de custos
- Recursos de auditoria
- Tipos de procedimentos a serem realizados
- Tipos de evidências que podem ser obtidas remotamente
- Segurança das comunicações
- O momento do trabalho

Fonte: *The Virtual Audit*,
<https://iaonline.theiia.org/2020/Pages/The-Virtual-Audit.aspx?spMailingID=32257780>

- Um pool maior de auditores disponíveis, incluindo trabalhadores em meio período e aposentados, bem como o uso ampliado de especialistas, que podem se conectar para planejamento ou participar de curto prazo em partes relevantes das entrevistas.
- Cobertura ampliada devido à economia de tempo, quando prioridades concorrentes precisam ser consideradas.
- Redução da carga para as instalações, porque a compilação da documentação é distribuída ao longo de várias semanas e as reuniões podem ser agendadas de forma mais flexível.

As desvantagens incluem a falta de tecnologia disponível e o tipo de evidência de auditoria que precisa ser coletada. Por exemplo, as auditorias de inventário podem ser difíceis de fazer remotamente.

Um aviso: é importante não confiar em auditorias remotas simplesmente como medida de economia de custos, ou porque são menos uma dor de cabeça logística para a organização que está sendo auditada.⁷

Outra desvantagem são os desafios associados a relacionamentos interpessoais remotos. A perda das interações pessoais dificulta construir confiança dentro da organização. No ambiente pré-COVID, os auditores internos tinham uma vantagem única sobre os auditores externos, pois contribuíam com os membros de sua organização no dia a dia, ajudando a construir relacionamentos e estabelecer comunicações honestas.

No novo ambiente remoto, dois conjuntos de habilidades rapidamente se tornaram essenciais — 1) habilidades pessoais e 2) aptidão para tecnologia de videoconferência, disse Catherine Melvin, auditora chefe do Departamento de Segurança Pública do Texas. “Precisamos ser muito mais intencionais e deliberados na criação e manutenção de conexões”, disse Melvin.

Nas entrevistas em vídeo, é difícil ter uma visão real do local físico. Os auditores podem examinar os dados, mas não têm a sensação ou a cultura do local. Obviamente, alguns testes não podem ser realizados, como verificar se a porta de um armazém é segura ou se os protocolos de acesso ao prédio estão sendo seguidos. Qualquer coisa que não possa ser realizada remotamente apresenta potencialmente um novo risco, disse Alan Maran, chefe de auditoria interna da Chewy, Inc., acrescentando que a empresa está buscando formas criativas de abordar essas áreas.

James Hansen, vice-presidente do departamento de trabalhos de risco da *Compassion International*, disse que os auditores de sua organização tiveram que mudar sua mentalidade para auditar em um ambiente quase puramente virtual. Isso não foi um desafio em algumas áreas da organização, como as auditorias de TI, que já eram online.

As auditorias presenciais ainda são necessárias para a organização de ajuda humanitária, disse Hansen. Ela atua em 25 países, e as igrejas com as quais faz parceria às vezes estão localizadas em áreas remotas ou rurais. Como resultado, os trabalhos de auditoria ainda exigem uma grande quantidade de trabalho presencial para garantir que os auditores possam acessar e revisar documentos físicos relevantes ou entrevistar pessoas que tenham acesso limitado ou não tenham acesso à internet, disse ele. As investigações de fraude são desafiadoras de conduzir remotamente pelos mesmos motivos, disse Hansen.

Foco de Auditoria

Norma 1210 do 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.

Para tornar o trabalho remoto prático, os empregadores precisam fornecer aos funcionários os recursos de que precisam para trabalhar onde quer que estejam, disse Lesedi Lesetedi, vice-reitora adjunta de serviços corporativos da *Botswana Open University*. Esses recursos podem incluir suporte de infraestrutura, como conectividade com a Internet ou maior largura de banda para o serviço existente, ou o pagamento de um auxílio para ajudar os funcionários a cobrir os custos de seu serviço. “Eles não devem transferir o custo para os funcionários, porque isso vai prejudicar a produtividade”, disse ela.

Lesetedi disse que sua organização desenvolveu uma política de trabalho em casa que detalha responsabilidades, a fim de inculcar prestação de contas e automotivação nos funcionários. É importante ressaltar que os funcionários precisam gerenciar sua produção. Isso dá aos funcionários a flexibilidade de trabalhar nos horários em que são mais produtivos.

Por sua vez, os funcionários precisarão aprender novas habilidades baseadas em competências, disse Lesetedi. Também precisarão ser criativos e capazes de tomar iniciativa, porque trabalharão remotamente, e não em contato direto com seus colegas de trabalho, disse ela. “Você quer pessoas de espírito livre, que possam se envolver, estender a mão, fazer as coisas por si mesmas”, disse ela.

Na *Compassion*, o CEO faz reuniões virtuais semanais com todos os funcionários, bem como reuniões regulares de liderança. Enquanto isso, o diretor de auditoria global tem reuniões semanais de equipe, para garantir que sua equipe global permaneça conectada e receba apoio, especialmente se estiverem passando por dificuldades pessoais, disse Hansen.

A auditoria remota, com sua falta de contato pessoal, levanta outra preocupação: o potencial de fraude. Esse potencial é maior durante os períodos de interrupção. A auditoria remota nessa área tem sido um desafio por muito tempo, devido à crença de que os auditores podem estar mais propensos a descobrir fraudes, malfeitorias ou erros simples quando visitam um local e interagem com as pessoas nele. Às vezes, as pessoas dizem todas as palavras certas, mas seu comportamento mostra o contrário. O entrevistado que evita o contato visual, ou procrastina sobre uma reunião ou apresentação de documentos, e a vibração inconfundível de uma cultura tóxica podem ser pistas mais facilmente observadas durante uma visita ao local.⁸

“Você quer pessoas de espírito livre, que possam se envolver, estender a mão, fazer as coisas por si mesmas”

— Lesedi Lesetedi
vice-reitora adjunta
de serviços corporativos,
Botswana Open University

Componentes de uma Auditoria Remota

Presencial ou remoto, o trabalho de auditoria ainda segue o mesmo ciclo de vida geral. A *Wolters Kluwer* tem algumas sugestões em sua publicação, “*A Practical Guide to Auditing Remotely*”.⁹

Entre seus pontos, considere aumentar a frequência de pontos de contato formais e informais para manter as comunicações. Embora a comunicação formal possa geralmente seguir o processo de auditoria, os auditores remotos devem considerar o agendamento de reuniões adicionais online para o seguinte: reuniões de planejamento do trabalho, pontos de contato no meio da semana sobre o status da equipe, encerramentos ao fim da semana, discussões de problemas e revisões de esboços dos relatórios de auditoria.

A comunicação com os auditados se alinha ao processo de auditoria, mas deve ser mais formal do que as comunicações internas da equipe. Considere todos os métodos de comunicação, de e-mail a telefone ou reunião virtual. No entanto, mensagens instantâneas são raramente um meio apropriado, porque métodos verbais são menos propensos a mal-entendidos.

A comunicação com o auditado incluirá a reunião inicial, entrevistas remotas, atualizações semanais e a reunião de encerramento. Mantenha as entrevistas remotas com duração razoável, geralmente 30-60 minutos, especialmente porque os auditores podem precisar de várias reuniões com os entrevistados.

Outros pontos a considerar: as revisões remotas de documentos podem demandar muito mais tempo do local da auditoria, devido à necessidade de preparar e carregar documentos em uma plataforma de compartilhamento de arquivos como o SharePoint. Uma solução possível: conceder temporariamente acesso digital direto aos auditores durante a auditoria.

Além disso, a ordem dos procedimentos e entregas deve ser considerada. Os stakeholders podem querer ver os resultados incrementais antes ou com mais frequência (pense na metodologia ágil). Alternativamente, os clientes podem ter mais interesse a partir de uma perspectiva de risco em torno dos principais indicadores de desempenho, em comparação com a documentação do processo ou outros controles.¹⁰

Considere Auditar Agilmente

Muitas funções de auditoria interna usam uma metodologia ágil modificada, para reduzir o tempo gasto em trabalhos de auditoria e para fornecer e abordar as descobertas mais rapidamente, em comparação com a metodologia tradicional em cascata, com seu cronograma e finalização rígidos.¹¹

Pensar com agilidade nestes tempos de incerteza pode trazer grandes vantagens. As reuniões e ciclos frequentes do método ágil conferem ritmo e permitem mudanças rápidas quando as organizações precisam fazer ajustes rápidos em seu trabalho. O processo empodera os membros da equipe, porque têm a capacidade de tomar decisões conforme trabalham nos projetos, para ajudar a garantir a velocidade e a responsividade.¹²

Seguir princípios ágeis pode ajudar o auditor a desenvolver um plano de trabalho relevante, ajustando-se às condições de negócios conforme surgem, uma consideração importante enquanto o ambiente de negócios pós-pandemia vai tomando forma. Eles também oferecem a capacidade de atualizar o escopo do contrato conforme necessário, aumentam a interação com os clientes ao fortalecer a colaboração e melhoram a entrega do trabalho. As equipes estão em comunicação mais frequente e uma comunicação mais rápida significa uma resolução mais rápida dos problemas.¹³

Examinando os Principais Riscos

O *OnRisk 2021* do IIA identifica 11 riscos principais que as organizações e suas funções de auditoria interna precisarão abordar no novo ambiente pós-pandêmico, estando o risco de terceiros entre eles. Paralelamente às descobertas do *OnRisk*, uma pesquisa da *Wolters Kluwer* identificou a identificação e gerenciamento de riscos de terceiros, que podem incluir soluções para a cadeia de suprimento e para a nuvem, como o maior risco a ser abordado em 2021.¹⁴

As organizações precisam desenvolver uma compreensão mais sofisticada de seus relacionamentos com terceiros, pensando além de simplesmente fornecedores e vendedores, e examinando quais alianças,

parceiros, canais de negócios e principais clientes/consumidores são importantes de avaliar e monitorar. (O risco de terceiros foi um dos principais riscos identificados para o ano no *OnRisk 2021* do IIA.)

Dan Zitting, diretor de produto e estratégia da Galvanize, antecipa mais eventos que criem risco de continuidade. A mudança climática, por exemplo, pode afetar as operações das empresas, seja diretamente por meio de perturbações físicas, como desastres naturais, ou alterando a forma como valorizam seus ativos, ou evoluindo as operações para reduzir as emissões de carbono. Além disso, diversidade, igualdade e justiça social continuarão a acelerar e a gerar disrupção nos negócios em 2021.¹⁵

11 Riscos a Observar em 2021

Os 11 riscos a seguir identificados no relatório *OnRisk* de 2021 do IIA foram selecionados a partir de uma ampla variedade que provavelmente afetará as organizações em 2021. Eles devem ser universalmente relevantes, independentemente do porte, indústria, complexidade ou tipo da organização.

- **Cibersegurança.** Examina se as organizações estão suficientemente preparadas para gerenciar as ciberameaças que podem causar disrupção e danos à reputação.
- **Terceiros.** Examina as habilidades das organizações, para selecionar e monitorar os relacionamentos com terceiros.
- **Informações para o conselho.** Examina se os conselhos se sentem confiantes de que estão recebendo informações completas, tempestivas, transparentes, precisas e relevantes.
- **Sustentabilidade.** Reflete o crescimento da conscientização sobre o meio ambiente, social e governança (*environmental, social, and governance* – ESG) e examina as habilidades das organizações, para estabelecer estratégias para abordar questões de sustentabilidade de longo prazo.
- **Inovação disruptiva.** Examina se as organizações estão preparadas para se adaptar e/ou capitalizar em cima da disrupção.
- **Volatilidade econômica e política.** Examina os desafios e incertezas que as organizações enfrentam em um ambiente político e econômico dinâmico e potencialmente volátil.
- **Governança organizacional.** Examina se a governança das organizações auxilia ou dificulta o cumprimento com os objetivos.
- **Governança de dados.** Examina o gerenciamento estratégico geral dos dados das organizações: sua coleta, uso, armazenamento, segurança e disposição.
- **Gestão de talentos.** Examina os desafios que as organizações enfrentam para identificar, adquirir, aprimorar e reter o talento certo, para atingir seus objetivos.
- **Cultura.** Examina se as organizações entendem, monitoram e gerenciam o tom, os incentivos e as ações que impulsionam o comportamento desejado.
- **Continuidade do negócio e gestão de crises.** Examina as habilidades das organizações para preparar, reagir, responder e se recuperar.

Como a Auditoria Interna Mudará

A adaptação a esse ritmo acelerado de mudança e o enfrentamento de problemas extraordinários definiram a auditoria interna durante a pandemia. Na pesquisa *Global Human Capital Trends* de 2021 da Deloitte, os executivos identificaram “a capacidade de sua equipe de se adaptar, requalificar e assumir novas funções” como o item mais bem classificado para navegar por disrupções futuras, com 72%

selecionando-o como o primeiro ou segundo fator mais importante.¹⁶ (O *OnRisk* de 2021 do IIA identificou a gestão de talentos como um dos principais riscos para 2021.)

Além disso, 41% dos executivos disseram que construir a capacidade da força de trabalho por meio de aprimoramento das habilidades, requalificação e mobilidade é uma das ações mais importantes que estão realizando para transformar o trabalho. No entanto, apenas 17% dizem que seus funcionários estão muito prontos para se adaptar, requalificar e assumir novas funções.

Os próprios trabalhadores reconhecem o imperativo da mudança também, com 60% dos 10.000 trabalhadores no estudo *Voice of the European Workforce* deste ano, que fez parte do estudo da Deloitte, identificando “capacidade de adaptação” como a habilidade mais relevante de que precisam para prosperar no mercado de trabalho.

É claro que a auditoria interna também é pega por essa disrupção. O grande desafio da auditoria interna é reconhecer as disrupções e fornecer informações para sua organização. Isso é fundamental para a missão da auditoria interna — aumentar e proteger o valor organizacional, prestando avaliação, assessoria e conhecimentos objetivos e baseados em riscos.¹⁷

Apesar da incerteza global, os líderes de auditoria interna acreditam que suas equipes estão bem posicionadas para enfrentar os desafios apresentados pelo COVID-19 e ajudar suas organizações a adotar a transformação digital, de acordo com um novo relatório da Protiviti. Organizações cujas funções de auditoria interna já tinham implantado antes do início da pandemia novas tecnologias, ferramentas, metodologias e acordos de trabalho remoto expressaram mais confiança no potencial de inovação de sua equipe.¹⁸

“As funções de auditoria interna que estavam no caminho de transformação para a próxima geração de auditoria antes da turbulência da pandemia são aquelas que prosperam a longo prazo, e que ajudam os líderes de suas empresas a enfrentar os riscos e fornecer percepções mais profundas em um mundo pós-COVID-19”, disse Brian Christensen, vice-presidente executivo da Protiviti e líder do departamento global de auditoria interna e assessoria financeira. Essas organizações usaram a disrupção da pandemia para demonstrar resiliência operacional, disse ele.¹⁹

Como sempre, o tom no topo será vital para o sucesso. Um estudo da Protiviti sugere que os líderes das funções de auditoria interna que adotaram novas tecnologias, ferramentas e metodologias sentiram que suas equipes estavam em uma posição especialmente forte para enfrentar o “novo normal” — e qualquer que seja o próximo normal depois disso.²⁰

Quais são algumas das principais características das funções de auditoria interna que prosperaram e agregaram valor nessa área durante a pandemia? De acordo com Colleen Knuff, diretora sênior de gestão de produto da *Wolters Kluwer*, a primeira característica fundamental é ser um conselheiro confiável, o que significa estar envolvido desde o início na ativação do plano de continuidade da organização. Os chefes executivos de auditoria (CAEs) que estiveram envolvidos desde o início ofereceram dois entregáveis principais para suas organizações: 1) uma avaliação de riscos atualizada, para identificar onde os esforços organizacionais seriam necessários para reagir e se adaptar, e 2) a flexibilidade de mudar o rumo de seu plano e de sua equipe para ajudar.²¹

Essa flexibilidade e a capacidade de oferecer feedback imediato foram importantes no início da pandemia, quando muitas empresas tiveram que jogar fora seus planos de continuidade, especialmente aqueles vinculados ao trabalho em locais centralizados e físicos, disse Zitting.

Esta é uma lição objetiva para o futuro. Em vez de continuar auditando a conformidade com controles desatualizados, os auditores precisam avaliar e recomendar ajustes aos processos de planejamento de continuidade do negócio de suas organizações à luz da operação em uma pandemia, bem como no contexto mais amplo de gerenciamento de riscos corporativos (ERM). Especificamente, eles devem usar

as lições relacionadas ao COVID-19 para determinar se o planejamento de continuidade do negócio está classificado de forma adequada no ERM da empresa. Ao mesmo tempo, os auditores podem revisar os controles operacionais para identificar quaisquer falhas com base no que aprenderam.

Habilidades de que os Auditores Internos Precisarão

Conforme a organização e o modelo de escritório híbrido pós-COVID evoluem, um pool híbrido de talentos pode se desenvolver, com alguns membros da equipe de auditoria remotos e outros internos, de acordo com um artigo do *AuditBoard*. Fontes citadas no artigo disseram que esperam que suas empresas possam fazer a transição da auditoria e de outros departamentos para uma força de trabalho permanentemente remota, como forma de reduzir sua pegada ecológica e diminuir os custos indiretos, como aluguel.²²

No entanto, uma força de trabalho remota e uma governança distribuída significam que estabelecer e manter uma cultura corporativa desejada se tornará ainda mais difícil, observou um estudo da EY, acrescentando que a cultura corporativa será fundamental para o sucesso no mundo pós-pandemia. O estudo sugeriu que as empresas nomearão diretores de cultura para liderar os investimentos no desenvolvimento da cultura, tanto de cima para baixo quanto de baixo para cima.²³

O que essas mudanças significam para os auditores internos, em termos de quais habilidades serão mais solicitadas? Tal como acontece com a economia em geral, muitas das competências que aumentam em valor e demanda — bem como aquelas que estão diminuindo — refletem as tendências de emprego e de gestão de talentos aceleradas pela crise.

Este novo normal incluirá mais ênfase nas habilidades pessoais e menos em algumas habilidades tradicionalmente valorizadas para filtrar e processar informações, embora o julgamento independente, o raciocínio lógico e a análise sejam sempre importantes.²⁴

As visitas presenciais antes do COVID envolviam o tempo gasto entrevistando a equipe, examinando documentos e verificando fisicamente as evidências — por exemplo, testando a segurança do prédio. Os profissionais que agora estão auditando remotamente estão adotando uma "abordagem mais de mente aberta", disse Maran. Um exame mais aprofundado dos dados pode tornar possível ver tendências que não seriam aparentes em uma visita presencial. Por exemplo, ao observar os ajustes de estoque, é possível revisar vários trimestres e procurar diferenças. "Com os dados, você pode ver tendências e começar a prestar atenção", disse Maran.

Enquanto isso, os empregadores agora esperam que todos os auditores internos tenham forte domínio dos fundamentos da análise de dados e do que os programas analíticos podem fazer pelas auditorias e avaliações. Esse conhecimento deve vir acompanhado de uma ampla imaginação sobre os usos potenciais da tecnologia e sobre como ela pode ser empregada de maneira mais eficaz.

Na Chewy, Maran disse que está treinando sua equipe em análise de dados, fazendo com que aprendam a trabalhar com o software de visualização de dados Tableau, por exemplo. Ele quer que os membros da equipe desenvolvam uma mentalidade híbrida, com noções básicas de áreas como análise de dados e TI, além de ter habilidades de raciocínio crítico.

Olhando para o futuro, o *Chartered Institute of Internal Auditors* oferece algumas sugestões para as capacidades de que os auditores precisam:

- **Comunicação.** A inteligência emocional pode não ter estado sempre no topo da lista dos auditores internos, mas é dificilmente um requisito novo. Os auditores internos precisam ser ótimos comunicadores. Conforme os computadores assumem cada vez mais o lado analítico da auditoria, a demanda aumentará por pessoas que entendam como as pessoas operam na vida real e o que as motiva.
- **Tino comercial.** Os auditores internos veem de dentro todo o negócio, mas também precisam ser capazes de olhar além dele, e além de sua indústria e região, se quiserem avaliar os riscos emergentes e o panorama geral. Cada vez mais, espera-se que saibam muito sobre os impactos potenciais de tudo, desde a macroeconomia às mudanças climáticas e às complexidades das cadeias de suprimento.
- **Flexibilidade e agilidade.** Os auditores internos devem prestar avaliação de forma mais eficiente e eficaz, especialmente em um cenário pós-COVID.
- **Desenvolvimento de relacionamentos pessoais/networking.** Use os relacionamentos pessoais e descubra o que seus pares, colegas, amigos e familiares estão fazendo. Seja curioso e faça perguntas.
- **Proatividade.** A imaginação e a curiosidade são agora tão importantes que merecem ser mencionadas em especial. Novamente, não são habilidades novas para os auditores internos, mas nunca foram tão importantes.
- **Vender-se.** Se os auditores internos desejam que a gestão, os auditados e os colegas ouçam e respondam às suas mensagens, eles precisarão das devidas habilidades de vendas.²⁵

Trabalhando em Direção ao Novo Normal

O ambiente fluido da crise pandêmica exige que as organizações redefinam suas prioridades, para observar o futuro de médio e longo prazo e, em algum momento, o novo normal irá emergir. “Se a auditoria interna oferecer orientação crítica agora, ao mesmo tempo em que se prepara para esse futuro, surgirá como uma equipe mais forte, agregando ainda mais valor ao departamento e ao negócio”, observou o artigo da PwC, *“Four Ways Internal Audit Is Responding to COVID-19”*.

Os auditores internos precisarão de competência técnica, bem como das habilidades sociais necessárias para trabalhar neste ambiente fluido, disse Lesetedi, e precisarão ser proativos em vez de reativos. “Quando as pessoas pensam nos auditores internos, pensam em pessoas que vêm depois do fato. Pensam em pessoas que são como cães de caça, que são procuram falhas”, disse ela. Em vez disso, os auditores internos precisam pensar de forma progressiva, precisam ser vistos como parceiros e olhar para o futuro como estrategistas. “Precisamos trabalhar mais ou menos como CEOs; afinal, vocês [auditores internos] supervisionam todas as atividades da organização”, disse Lesetedi. “Este é um momento oportuno para os auditores internos se exibirem.”

Claramente, existem desafios para todas as partes da organização em um mundo pós-COVID. A auditoria remota certamente testará as habilidades dos profissionais de prestar serviços de avaliação e de assessoria de alto nível. No entanto, também oferece ótimas oportunidades para mostrar o valor da auditoria interna para a organização.

“As pessoas estão muito desmotivadas; estão assustadas e com medo. Portanto, como auditor interno, é aqui que a coragem é necessária, porque precisamos dissipar esse tipo de pensamento. Você precisa mudar a mente das pessoas, para que tenham esperança pelo futuro; deixe-os ver a luz no fim do túnel”, disse Lesetedi.

Referências

1. Megan Brenan, "COVID-19 and Remote Work: An Update", *Gallup*, 13 de outubro de 2020. <https://news.gallup.com/poll/321800/covid-remote-work-update.aspx>.
2. "It's Time to Imagine Where and How Work Will Get Done", *PwC*, 12 de janeiro de 2021. <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html>.
3. Alman Khan, "Auditing From A Distance", *Internal Auditor*, 5 de setembro de 2017. <https://iaonline.theiia.org/2017/Pages/Auditing-From-a-Distance.aspx>.
4. Matthew J. Suhovsky, "Auditing From Afar", *Internal Auditor*, 25 de maio de 2018. <https://iaonline.theiia.org/2018/Pages/Audits-From-Afar.aspx#:~:text=Audits%20From%20Afar%20Remote%20audits%20can%20leverage%20technology,insight%20into%20complex%20operations,%20often%20with%20fewer%20person-hours>.
5. Gary Jarvis, "The Evolution of Remote Audits", *CQI-IRCA*, 23 de abril de 2020. <https://www.quality.org/knowledge/evolution-remote-audits>.
6. Jillian Bernstein, "Will Remote Audits Become the 'New Normal'", *ENHESA*, 2021. <https://www.enhesa.com/resources/article/will-remote-audits-become-the-new-normal/>.
7. Gary Jarvis, "The Evolution of Remote Audits", *CQI-IRCA*, 23 de abril de 2020. <https://www.quality.org/knowledge/evolution-remote-audits>.
8. Olivia Whipple, "Remote Auditing: The Basics, Pros, and Cons", *The Audit Library*, 22 de junho de 2020. <https://theauditlibrary.com/2020/06/22/remote-auditing/>.
9. Toby DeRoche, "A Practical Guide to Auditing Remotely", *Wolters Kluwer*, 2020. <https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/a-practical-guide-to-auditing-remotely>.
10. Wade Cassels and Michelle Brown, "The Virtual Audit", *Internal Auditor*, 1º de junho de 2020. <https://iaonline.theiia.org/2020/Pages/The-Virtual-Audit.aspx?spMailingID=32257780>.
11. Aaron Wright, "What Is Agile Auditing? The Benefits of Taking Your Audit Team Agile", *AuditBoard*, 30 de setembro de 2020. <https://www.auditboard.com/blog/what-is-agile-auditing-benefits/#:~:text=Benefits%20of%20Agile%20Auditing%20Agile%20auditing%20helps%20teams,%E2%80%94%20and%20ensures%20better%20stakeholder%20communication%20and%20collaboration>.
12. Tracy Brower, "Why Agile Is the Mindset To Get Us Through the COVID Crisis: 4 Lessons From Agile for Today and the New Normal", *Forbes*, 12 de abril de 2020. <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2020/04/12/why-agile-is-the-mindset-to-get-us-through-the-covid-crisis-4-lessons-from-agile-for-today-and-the-new-normal/?sh=660a203031d3>.
13. Wright, "What Is Agile Auditing? The Benefits of Taking Your Audit Team Agile".
14. "OnRisk 2021: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk". The Institute of Internal Auditors, 2020. <https://na.theiia.org/periodicals/OnRisk/Pages/default.aspx>.
15. Colleen Knuff e Dan Zitting, "Building a Strong Digital Infrastructure", *Internal Auditor*, 15 de dezembro de 2020. <https://iaonline.theiia.org/2020/Pages/Building-a-Strong-Digital-Infrastructure.aspx>.
16. "The Social Enterprise in A World Disrupted", *2021 Deloitte Human Capital Trends*, 2020. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935_2021-HC-Trends/di_human-capital-trends.pdf.
17. "Internal Audit in the Age of Disruption", (Lake Mary: Institute of Internal Auditors, *Global Perspectives and Insights*, 2018), o PDF pode ser acessado em <https://na.theiia.org/periodicals/Public%20Documents/GPI-Internal-Audit-in-the-Age-of-Disruption.pdf>.

18. "Internal Auditing Around the World, Volume 16: The Future Auditor Has Arrived", Protiviti, 2020.
<https://www.protiviti.com/sites/default/files/internal-auditing-around-the-world-vol16-protiviti.pdf>.
19. Ibid.
20. Ibid.
21. Russel A. Jackson, "Perseverance in a Pandemic", *Internal Auditor*, 1º de dezembro de 2020.
<https://iaonline.theiia.org/2020/Pages/Perseverance-in-a-Pandemic.aspx>.
22. Wright, "What Is Agile Auditing? The Benefits of Taking Your Audit Team Agile".
23. "Beyond COVID-19: Will You Define the New Normal or Watch It Unfold", *EY*, 22 de junho de 2020.
https://www.ey.com/en_us/covid-19/will-you-define-the-new-normal-or-watch-it-unfold.
24. "Skills for Internal Auditors In A Post-COVID World", *Chartered Institute of Internal Auditors*, setembro de 2020.
<https://www.iaa.org.uk/covid-19-hub/covid-19-guidance/skills-for-internal-auditors-in-a-post-covid-world/>.
25. Ibid.



The Institute of
Internal Auditors

globaliia.org