



GLOBAL PERSPECTIVES & INSIGHTS

Auditoria Interna em um Mundo Pós-COVID

PARTE 1: Gestão de Talentos

PARTE 2: Cadeia de Suprimentos

PARTE 3: Redefinindo a Organização Resiliente



The Institute of
Internal Auditors

Índice

Índice	1
PARTE 1	3
Introdução	5
Planejando-se para o Futuro.....	6
A Auditoria Interna Espelha as Descobertas da Pesquisa	7
Superar o desgaste é uma prioridade	7
Tecnologia e Talento	9
Adicionando urgência a um desafio familiar	9
Diversidade, Equidade e Inclusão	10
A flexibilidade inclui cultura corporativa, DEI	10
Conclusão.....	12
PARTE 2.....	14
Introdução	16
Um desafio pós-COVID persistente	16
O Risco da Cadeia de Suprimentos	17
Um risco em foco?.....	17
Um ambiente regulatório complicador e em mudança.....	18
Um Lugar para a Auditoria Interna	19
Um ambiente de “afundar ou nadar”	19
O papel da auditoria interna ágil	20
Integração da auditoria interna	20
Conclusão.....	22
O impacto das tecnologias iminentes.....	22
PARTE 3.....	23
Redefinindo a Organização Resiliente	23

Introdução	25
Mudando o Jogo	26
Como as Organizações Estão Adaptando sua Abordagem à Resiliência	26
Apoiando a Transformação.....	28
Como Auditores Internos Podem Ajudar a Liderar na Criação da Resiliência	28
Uma Transformação na Auditoria Interna.....	30
Uma Função de Auditoria Mais Resiliente	30
Conclusão.....	32
O Imperativo da Resiliência	32



PARTE 1

Gestão de Talentos



Sobre os Especialistas

Eric Wilson, CIA, CISA

Eric Wilson é o Diretor de Auditoria Interna e CAE da Gulfport Energy, supervisionando todos os aspectos do trabalho de auditoria da empresa, e identificando e promovendo oportunidades para auditoria interna em toda a organização. Antes de ingressar na Gulfport Energy, Eric ocupou vários cargos de liderança na Chesapeake Energy, incluindo uma rotação de vários anos pelo grupo de marketing de commodities da Chesapeake. Eric foi responsável por supervisionar e aprimorar os processos de planejamento operacional e financeiro do grupo, atividades de conformidade e recursos de tecnologia. Também liderou equipes de auditoria interna e consultoria para várias empresas nacionais e internacionais em uma ampla gama de setores, incluindo energia, imóveis comerciais e saúde, entre outros.

Eric atuou nos conselhos de Conhecimento Profissional, Promoção e Assessoria de Conteúdo do Institute of Internal Auditors (IIA); e é membro do Conselho de Governantes da filial do The IIA em Oklahoma City. Também é membro eleito do Conselho de Administração da *Steed School of Accounting*, da *University of Oklahoma*. Além de possuir as certificações *Certified Internal Auditor (CIA)* e *Certified Information Systems Auditor (CISA)*, Eric obteve seu *Lean Six Sigma Black Belt*.

Uday Gulvadi, CIA, CPA, CAMS, CISA

Uday Gulvadi é Diretor do grupo de Disputas, Conformidade e Investigações da Stout. Também co-lidera a prática de Conformidade Regulatória e Crimes Financeiros da Stout. Uday é um líder reconhecido da indústria, membro do conselho e ex-presidente da filial do The Institute of Internal Auditors (IIA) de Nova Iorque. É um palestrante frequente em conferências nacionais e internacionais, workshops e eventos profissionais, e é autor de publicações de liderança criativa sobre combate à lavagem de dinheiro, conformidade e sanções contra crimes financeiros, governança, conformidade regulatória, auditoria interna, riscos corporativos, e riscos e controles de tecnologia da informação. Uday liderou treinamentos e workshops de compliance para o conselho e a alta administração de bancos internacionais.

Uday ocupou cargos de sócio e diretor nos departamentos de auditoria interna e gerenciamento de riscos em empresas líderes nacionais e regionais de contabilidade e consultoria. É especialista em assessorar conselhos, comitês de auditoria e alta administração em assuntos variados de conformidade, governança e riscos corporativos. Seus clientes vão de alguns dos maiores bancos e instituições financeiras do mundo, até pequenas empresas de serviços financeiros. É membro do The IIA, da *Association of Certified Anti-Money Laundering Specialists* e da *Information Systems Audit and Control Association (ISACA)*.

Paula Tye, CIA, CCSA, CRMA

Paula Tye é Gerente de Conformidade com *AVP Model Audit Rule (SOX)* na *American Fidelity Corporation*, onde é responsável por gerenciar o plano de ação de prontidão de *Model Audit Rule (MAR)*, desenvolver planos de comunicação entre organizações e atuar como especialista em sistemas desenvolvimentos e planejamento de controle com a alta administração. Trabalhou anteriormente em auditoria interna para a cidade de Oklahoma City.

Paula atuou no Comitê de Relações da Filial do Conselho Norte-Americano do The Institute of Internal Auditors (IIA) e como representante do Distrito Sul. Atua no Conselho de Governantes e é ex-presidente da filial do The IIA de Oklahoma City. Ministrou cursos do IIA sobre vários assuntos, incluindo abordagem de riscos de auditoria, controles internos, comunicações de auditoria e outras habilidades de auditoria.



Introdução

Redefinindo o trabalho

Após mais de 30 meses, a pandemia do COVID-19 persiste em intensidade variável no mundo todo e continua testando organizações e governos em vários níveis. Seus impactos adicionam complexidade indesejada a riscos irritantes, desde a gestão das mudanças climáticas e disrupções à cadeia de suprimentos, até a cibersegurança e uma recessão global iminente. No entanto, seu maior impacto pode estar em como os cidadãos do mundo enxergam o trabalho.

Seja manifestando-se como ondas de demissões sem precedentes em todo o mundo a partir do início de 2021 (a Grande Demissão), uma rejeição fundamental das pressões sociais pelo excesso de trabalho no movimento *tang ping* ("ficar deitado", em tradução livre) da China, ou a atual expectativa quase universal dos candidatos a emprego quanto a opções de trabalho remoto, a pandemia mudou drasticamente o contrato social entre empregados e empregadores.

Este Brief de Conhecimento Global, o primeiro de três a examinar o impacto de longo prazo da pandemia sobre o risco, analisa a gestão de talentos em um ambiente pós-COVID. O que surge é uma imagem de empregadores lutando para definir um novo equilíbrio, que abrace a flexibilidade da vida profissional para atrair e reter os melhores talentos, ainda mantendo a produtividade, a resiliência e a inovação em um mundo em rápida mudança. Isso invariavelmente afetará os auditores internos, tanto na manutenção de funções eficazes de auditoria interna, quanto na prestação de serviços de assessoria e avaliação de alta qualidade sobre essa área de risco em mudança.



Planejando-se para o Futuro

Flexibilidade é a chave para o equilíbrio entre vida profissional e pessoal

O mundo foi colocado em isolamento no início de 2020, quando o COVID-19 disseminou sua influência mortal. Organizações de todos os tamanhos e setores lutaram para encontrar formas de manter a produtividade com forças de trabalho distribuídas. Embora a pandemia tenha tido um impacto devastador sobre a economia global – semelhante ou maior que a Grande Depressão –, o consenso é que a maioria das indústrias se saiu muito bem na adaptação à disrupção, alavancando a tecnologia enquanto reconhece e se adapta a riscos elevados ou alterados. E foi fundamental para esse sucesso que a força de trabalho tenha abraçado o trabalho remoto.

Conforme os impactos devastadores da pandemia começaram a diminuir com o isolamento, o desenvolvimento e a distribuição de vacinas eficazes e a passagem do tempo, os empregadores buscaram ansiosamente um retorno à normalidade, trazendo os funcionários de volta ao escritório. No entanto, determinar como – e em quanto tempo – trazer os trabalhadores de volta gerou uma consternação considerável, pois pesquisas após pesquisas mostram que muitos funcionários estão buscando flexibilidade por parte de seus empregadores, o que inclui trabalhar de casa algumas vezes ou o tempo todo. Esse desejo de uma forma de trabalho híbrida não deve ser visto como sinônimo de flexibilidade. De fato, especialistas em recursos humanos dizem que as opções de trabalho remoto são apenas parte das crescentes demandas de uma força de trabalho que busca maior compreensão e apoio de seus empregadores, para um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal.

E mais, os funcionários estão dispostos a sustentar essas demandas, abandonando cargos que exijam trabalhar no escritório em favor de opções híbridas ou do home office. Uma [pesquisa](#) da McKinsey & Company com trabalhadores na América do Norte, Europa e Austrália descobriu que 71% daqueles que disseram preferir o trabalho híbrido provavelmente procurarão essas oportunidades em outros lugares, se não forem oferecidas pelo empregador atual. As descobertas são ainda mais gritantes para organizações que buscam adicionar diversidade à sua força de trabalho. A pesquisa da McKinsey revelou que:

- Funcionários mais jovens (18-34) tinham 59% mais chances de sair do que os mais velhos (55-64).
- Funcionários negros tinham 14% mais chances de sair do que seus colegas brancos.
- Funcionários LGBTQ+ foram 24% mais propensos a sair do que seus colegas heterossexuais.
- Funcionários com deficiência tiveram probabilidade 14% maior de sair.
- Mulheres estiveram cerca de 10% mais propensas a sair do que homens.¹

Pesquisas adicionais apoiam a noção de que a rotina de escritório das 9h às 17h, de segunda a sexta-feira, está rapidamente se tornando uma relíquia.

A empresa de software de TI Ivanti entrevistou 4.510 trabalhadores de escritório e 1.609 profissionais de TI nos Estados Unidos, Europa e Austrália para o [The 2022 Everywhere Workplace Report](#). Descobriu-se que quase 9 em cada 10 (87%) entrevistados da pesquisa não querem trabalhar no escritório em tempo integral, 42% indicaram que preferem um modelo híbrido que divida o tempo entre casa e escritório, e apenas 13% querem trabalhar no escritório em tempo integral.²

1. McKinsey & Company, [Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity and inclusion strategy](#), B. Dowling, D. Goldstein, M. Park, H. Price, abril de 2022.

2. Ivanti, [The 2022 Everywhere Workplace Report](#), 2022.



A Auditoria Interna Espelha as Descobertas da Pesquisa

Superar o desgaste é uma prioridade

As experiências de três líderes de auditoria interna entrevistados para este relatório apoiam muitas das atitudes e descobertas refletidas nessas pesquisas.

Paula Tye, gerente de processos SOX da American Fidelity, disse que sua empresa tentou uma variedade de opções para encontrar o equilíbrio certo sobre quem deveria retornar ao escritório, incluindo um esforço inicial equivocado de trazer todos de volta aos horários de trabalho pré-COVID. "Aqui, houve um motim silencioso a respeito disso", disse ela.

Em contraste, a Gulfport Energy Corporation, com sede em Oklahoma City, abraçou sua força de trabalho distribuída. O CAE Eric Wilson, da Gulfport, disse que a empresa adotou um modelo híbrido que exige que aproximadamente metade da empresa esteja no escritório a qualquer momento. De fato, a empresa mudou-se para um novo local que não pode acomodar mais de 60% de sua força de trabalho.

Uday Gulvadi, diretor do banco de investimento global e empresa de consultoria Stout, disse que sua empresa adotou um modelo "trabalhe do seu jeito", em que os funcionários têm opções de trabalho que vão de totalmente remoto a totalmente presencial. A única limitação é que a Stout espera que os funcionários vivam a uma distância comutável, caso precisem entrar no escritório para uma reunião com o cliente ou outra reunião presencial.

Gulvadi, cujos comentários refletem suas opiniões pessoais e não necessariamente as da Stout, observou que trabalhar em casa também expande o potencial de mão de obra para empresas dispostas a permitir que os trabalhadores trabalhem totalmente remotamente.

"Na Stout, agora temos acesso a pessoas em muitos locais aos quais não tínhamos acesso antes. Estamos cada vez mais capazes de explorar novos mercados", disse ele. "As organizações agora podem acessar pessoas que não necessariamente conseguiriam atrair, como mães que trabalham ou pessoas com outras responsabilidades familiares".

Esses líderes de auditoria interna expressaram preocupações sobre como a evolução das demandas dos funcionários por flexibilidade no local de trabalho pode afetar a capacidade de suas organizações de recrutar e reter os melhores talentos.

O empregador de Tye notou bolsões repentinos de desgaste acima da média em certas áreas de sua empresa. Ela disse que as pessoas deixaram a American Fidelity, apesar de ser uma empresa bem estabelecida com um histórico de generosos benefícios aos funcionários, incluindo ao mesmo tempo um programa de pensão tradicional e um programa 401(k) atual. Lidar com esse atrito foi um desafio regional para a American Fidelity, que tem sede em Oklahoma City.

"Estamos em Oklahoma, onde há a indústria do petróleo, e o pessoal do petróleo pagará mais para reter seu talento", disse Tye. "Eles dão benefícios muito generosos, e não dá para competir com isso. Eu tinha uma vaga aberta há, provavelmente, seis a nove meses, e eu não tinha como competir, considerando o que estávamos pagando. Eu achava que éramos muito generosos. Obviamente, não no mercado atual em que estamos."

"Eu achava que éramos muito generosos. Obviamente, não no mercado atual em que estamos."

**— Paula Tye,
Gerente de Processos SOX,
American Fidelity**



A competição acirrada por talentos e por encontrar o "encaixe" certo para a organização não são os únicos obstáculos para a contratação de funções de auditoria interna eficazes. Há uma mudança fundamental na mentalidade entre os trabalhadores mais jovens, sobre o que todo empregador em potencial deve oferecer a eles, e não se trata apenas de remuneração.

"Se as empresas pensam que vão conseguir voltar ao *status quo* pré-pandemia... há uma geração inteira de pessoas entrando no mercado de trabalho agora e que você simplesmente não conseguirá que passem pela porta para trabalhar com você", disse Wilson, da Gulfport.

Wilson disse que participa de entrevistas simuladas para candidatos a mestrado de administração em diversas universidades locais. Ele observou que representantes de empresas que insistem que os trabalhadores venham ao escritório em tempo integral percebem rapidamente que essa abordagem é insustentável.

"Você vê as pessoas representantes dessas empresas saindo dessas entrevistas simuladas praticamente com uma sensação de 'eureka', de entender que: 'Não podemos continuar operando dessa forma, ou nunca conseguiremos os funcionários que queremos ter.'"

Reconhecer essa mudança é fundamental para o futuro de uma organização, disse Wilson. "Definitivamente, veremos uma divergência de mentalidades entre as empresas; essa divergência pode muito bem ser a escolha decisiva que permite que uma empresa sobreviva ou não."

A experiência de Gulvadi na Stout é um exemplo de como as atitudes podem mudar.

300%

De acordo com o site de empregos ZipRecruiter, as vagas especificadas como "remotas" atraem três vezes o número de candidatos.



Tecnologia e Talento

Adicionando urgência a um desafio familiar

Inúmeras pesquisas e estudos observaram que a pandemia ajudou a acelerar a adoção da tecnologia para aumentar a eficiência e a produtividade. Isso adiciona um nível de complexidade ao risco da gestão de talentos pós-COVID. As organizações que ficam para trás em termos de tecnologia terão dificuldades para atrair os melhores talentos.

Wilson ministra vários cursos de inteligência de negócios na Universidade de Oklahoma, que incluem aulas sobre como criar *dashboards* usando aplicativos de software, como o Power BI.

“Toda vez que dou aquela aula, alunos chegam e me perguntam: ‘E há empresas que operam sem isso? Como elas funcionam?!’ Então, eu imagino aqueles alunos se formando e indo trabalhar para empresas que não têm isso. A frustração que sentirão ao trabalhar para uma empresa muito atrasada em termos de tecnologia, relatórios e automação será significativa”, disse Wilson.

Os alunos são extraordinariamente experientes quando se trata de tecnologia, continuou. “Eles sabem o que perguntar para ter uma boa visão de como a empresa opera com tecnologia e automação. Se você não puder responder às perguntas, os melhores talentos não estarão interessados em trabalhar para você.”

A mesma observação aplica-se às funções de auditoria interna que ainda não adotaram totalmente a tecnologia. Segundo Wilson, os profissionais de destaque perceberam que a automação não vai levar a auditoria interna ao fracasso, mas sim o auditor interno que não a utiliza.

“Como profissão, não há mais a necessidade de sentar e olhar para planilhas do Excel, e ir célula por célula marcando coisas”, disse.

Em vez disso, as funções de auditoria interna devem se concentrar em automatizar os sistemas de origem, para gerenciar tarefas rotineiras e repetitivas, o que oferece a oportunidade de parar e identificar possíveis obstáculos para a organização atingir seus objetivos, disse Wilson.

“O obstáculo não é que o número na célula A7 de algum formulário está errado. O obstáculo é que temos alguma falha estratégica ou operacional no que estamos fazendo, e precisamos identificar e resolvê-la”, disse ele.

O valor de uma maior compreensão da tecnologia está se manifestando claramente na alta rotatividade nos serviços financeiros, onde a FinTech – o campo crescente onde a tecnologia e a inovação estão transformando a prestação de serviços financeiros tradicionais – está atraindo trabalhadores novos e experientes. FinTech inclui inteligência artificial, *blockchain*, computação na nuvem e alavancagem de *big data*.

Gulvadi observou que isso oferece uma oportunidade significativa para investir no desenvolvimento da equipe, o que, por sua vez, pode ajudar na gestão de talentos.

“A melhor aposta que as empresas podem fazer é melhor qualificar ou requalificar algumas pessoas da equipe, seja quanto à tecnologia digital ou à análise de dados”, disse. “Tenho visto ênfase muito maior nas oportunidades de aprendizado nessas áreas. Vi pessoas patrocinando funcionários para fazer cursos de cibersegurança ou *blockchain*.”



Diversidade, Equidade e Inclusão

A flexibilidade inclui cultura corporativa, DEI

Conforme as organizações lutam para se adaptar às mudanças nas demandas dos trabalhadores para o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e para atender aos novos desafios e oportunidades oferecidos pela tecnologia, um terceiro componente da gestão de talentos em um ambiente pós-COVID é a aparência da organização. Diversidade, equidade e inclusão apresentam uma oportunidade significativa para atrair e reter os melhores talentos.

Um *white paper* publicado recentemente pela *Internal Audit Foundation*, *The Institute of Internal Auditors* (IIA), e *Deloitte*, [Introdução à Diversidade, Equidade e Inclusão \(DEI\): O Papel Inestimável da Auditoria Interna na Criação de um Sentimento de Pertencimento no Trabalho](#), argumenta que a auditoria tem não apenas a oportunidade, mas a obrigação de fomentar uma cultura de DEI, começando por suas próprias funções. O *white paper*, o primeiro de uma série de três partes, afirma que as organizações que já tinham programas de DEI antes da pandemia “reconheciam amplamente que precisavam fazer mais – não apenas para atrair talentos, mas também para capacitar seus funcionários atuais a serem eles mesmos no trabalho.”³

Embora a DEI e seus objetivos relacionados à criação de ambientes de trabalho inclusivos e equitativos possam ser complexos, até mesmo disruptivos, os benefícios são evidentes. Um estudo pré-pandemia realizado pela [BetterUp](#) em 2019 citado no *white paper* revelou que o maior pertencimento no local de trabalho pode levar a um aumento estimado de 56% no desempenho no trabalho, redução de 50% no risco de rotatividade e redução de 75% nos dias de doença dos funcionários.⁴

Além disso, um programa sólido de DEI atrai talentos mais jovens. Gulvadi, que está no pilar de recrutamento do campus de DEI da Stout, disse que uma boa proporção dos candidatos a emprego com quem ele fala perguntam sobre os esforços de DEI da empresa.

“E as pessoas não querem ver mesmices ou algo escrito em um pedaço de papel; elas estão realmente perguntando sobre algumas das iniciativas”, disse ele.

“Definitivamente, estamos vendo mudanças na diversidade de pessoas que contratamos”, acrescentou Gulvadi. “E, da mesma forma, para muitos dos grandes clientes com quem trabalho, isso tem sido um ponto significativo para atrair novos talentos. Aqueles que conseguiram demonstrar iniciativas de DEI mais fortes conseguiram atrair várias pessoas boas de diversas origens.”

Um crescente corpo de pesquisa reflete que a DEI e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal são vistos cada vez mais como inseparáveis da cultura corporativa. Conforme observado na introdução do relatório *The 2022 Global Talent Trends* do *LinkedIn Talent Solutions*, “Já se foram os dias em que as empresas podiam liderar com mimos – pense em mesas de pingue-pongue e incontáveis lanches – escolhidos para tornar o escritório um lar fora de casa. Hoje, organizações com visão de futuro estão trabalhando com os funcionários para tornar a casa um escritório fora do escritório.”⁵

O relatório, intitulado *The Reinvention of Company Culture*, também defende que as organizações devem evoluir suas culturas, se quiserem competir no feroz mercado de trabalho da atualidade:

3. The Internal Audit Foundation, The IIA, Deloitte, [Diversity, Equity, and Inclusion \(DEI\) 101: Internal Audit’s Invaluable Role in Creating a Sense of Belonging at Work](#), 2022.

4. BetterUp, [“The Value of Belonging at Work: New Frontiers for Inclusion in 2021 and Beyond,”](#) pg. 11.

5. LinkedIn Talent Solutions, [2022 Global Talent Trends: The Reinvention of Company Culture](#), 2022.



“Para que as empresas atraiam, retenham e desenvolvam o talento que lhes trará sucesso sustentado, elas precisam ajustar – ou reformular – sua cultura, para atender às expectativas dos profissionais de serem vistos como seres humanos antes de mais nada.”⁶

A elevação da cultura da empresa como um componente significativo para atrair e reter os melhores talentos é generalizada, de acordo com a pesquisa do LinkedIn. Globalmente, 40% dos candidatos a emprego consideram a cultura da empresa uma prioridade ao escolher um emprego. Isso varia de uma alta de 50% na Holanda a 29% no México.⁷

“Os trabalhadores agora estão reavaliando o que é mais importante para eles após a pandemia do COVID-19, levando os empregadores a se concentrarem no bem-estar e na satisfação pessoal de seus funcionários. As empresas estão ajustando suas políticas, para garantir que os funcionários se sintam cuidados como seres humanos, não apenas como trabalhadores, tornando permanentes os regimes flexíveis de trabalho, investindo em programas de bem-estar e aumentando seus esforços de diversidade e inclusão. Empregadores e funcionários estão construindo um relacionamento novo e mais dinâmico, baseado na confiança e na empatia.”⁸

6. Ibid.

7. Ibid.

8. Ibid.



Conclusão

Há ampla evidência que reflete como a dinâmica empregado/empregador está evoluindo para se tornar mais flexível e focada no ser humano após a pandemia do COVID-19. Isso inclui considerações sobre o uso da tecnologia, bem como diversidade, equidade e inclusão. Do ponto de vista de Wilson, isso cria uma oportunidade para a evolução da auditoria interna.

“Acredito que a profissão de auditoria interna esteja na crista da onda”, disse ele. “O que aconteceu nos últimos dois anos nos forçou a tomar uma decisão de qual caminho seguir. Acho que é algo muito bom, mas que também injetou muita confusão, ansiedade e angústia nas funções de auditoria interna.”

Saber a melhor forma de apoiar suas organizações com serviços de avaliação e assessoria é um desafio para os profissionais, principalmente porque a gestão de talentos em um ambiente pós-COVID continua evoluindo. O *white paper* **Introdução à Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI)** oferece uma lista de ações que a auditoria interna pode realizar no âmbito do DEI:

PRESTADOR DE AVALIAÇÃO

- Avaliar o estado atual da DEI na organização, por meio das três esferas de influência¹ na força de trabalho, no mercado e na sociedade (ou seja, auditorias de recursos humanos, auditorias de gestão de terceiros, revisões de políticas e procedimentos, e revisões de conformidade regulatória).
- Usar abordagens quantitativas e qualitativas para enriquecer as auditorias, adicionando considerações de DEI ao plano de auditoria existente.
- Confirmar se a gestão estabeleceu processos eficazes para atrair, recrutar, contratar e reter candidatos diversos.
- Auditar a precisão das estatísticas de DEI fornecidas ao conselho, reguladores ou partes externas.
- Realizar verificações para saber se a organização está ou não atingindo seus objetivos declarados de DEI.
- Trabalhar com os profissionais de recursos humanos para entender melhor como os objetivos de equidade são mensurados em toda a empresa, e se as práticas ou programas de recompensa introduzem elementos de risco/parcialidade do negócio que devam ser mais investigados.

CONSELHEIRO CONFIÁVEL

- Incorporar os riscos de DEI nos programas de auditoria, reportando possíveis impactos à organização.
- Auxiliar a gestão na análise de processos de talentos (atividades de recrutamento, retenção, etc.), para identificar vulnerabilidades a parcialidades cognitivas e impactos potencialmente adversos em dados demográficos específicos da força de trabalho.
- Determinar se os objetivos de DEI em múltiplas unidades de negócios, funções ou metas de fusão e aquisição estão alinhados com os objetivos globais de DEI da empresa.
- Fornecer à gestão e ao conselho uma perspectiva sobre o progresso da DEI.



AGENTE RESPONSÁVEL

- Identificar os comportamentos de DEI que inspiram a organização e que possam ser rastreados para monitoramento do progresso.
- Propor mudanças para promover, apoiar e ativar a DEI.
- Auxiliar a gestão na identificação e remediação das causas-raízes de programas ou processos inequitativos.
- Iniciar parcerias multifuncionais e alianças externas por meio da liderança do chefe executivo de auditoria (CAE).
- “Fazer o que prega”, sendo um modelo vivo das práticas de liderança da DEI dentro do departamento de auditoria interna.⁹

É claro que uma abordagem robusta de avaliação sobre os esforços de DEI é apenas um componente. Os auditores internos devem estar preparados para apoiar a evolução da gestão de talentos dentro de suas funções e organizações, nos diversos fatores que influenciam essa área de risco.

9. The Internal Audit Foundation, The IIA, Deloitte, [Introdução à Diversidade, Equidade e Inclusão \(DEI\): O Papel Inestimável da Auditoria Interna na Criação de um Sentimento de Pertencimento no Trabalho](#), 2022.



PARTE 2

Cadeia de Suprimentos



Sobre os Especialistas

Angelos Binis

Angelos Binis foi formalmente o chefe executivo da Autoridade Nacional de Transparência Helênica. Em 2015, trabalhou como analista de políticas na OECD na Divisão de Integridade do Setor Público, com foco no avanço do trabalho de controle interno e auditoria, bem como anticorrupção e antifraude. Esteve envolvido em vários projetos na Europa, América Latina, Ásia e região MENA, para estabelecer, revisar e implantar frameworks de controle interno e antifraude, políticas e ferramentas de auditoria interna, bem como estratégias e processos de integridade pública. Também redigiu ou contribuiu para vários relatórios da OECD e publicações oficiais.

Mark Maraccini

Mark Maraccini é sócio da Crowe Horwath LLP (Crowe), especializado em conformidade regulatória para entidades governamentais e sem fins lucrativos. Tem mais de 17 anos de experiência em auditorias governamentais, de ensino superior, sem fins lucrativos (NFP), serviços de atestação e outros projetos de consultoria. Ao longo de sua carreira, trabalhou com centenas de entidades governamentais para concluir avaliações de riscos, avaliando a conformidade de avaliações de mitigação, auditorias de conformidade e avaliações de prontidão para auditoria com o AICPA e com as Normas Governamentais de Auditoria.



Introdução

Um desafio pós-COVID persistente

A **pandemia de COVID-19** que devastou a economia global por quase três anos tem sido um teste para organizações do setor público e privado. De acordo com [uma pesquisa do final de 2020](#) da Ernst & Young LLP (EY US), 72% das empresas experimentaram um efeito negativo em suas cadeias de suprimentos, com 57% delas reportando sérias disrupções. O que é ainda mais preocupante é que, das empresas entrevistadas, apenas 2% disseram que suas cadeias de suprimentos estavam totalmente preparadas para a pandemia.¹⁰

Embora o pior da pandemia do COVID-19 tenha diminuído amplamente com a criação e distribuição de vacinas eficazes, levando ao relaxamento subsequente de muitos dos protocolos mais rigorosos do COVID-19, a cadeia de suprimentos global provou ser a área mais resistente à recuperação. De fato, em certas indústrias, como a automotiva – pense na escassez de peças críticas, como semicondutores –, espera-se que as disrupções se prolonguem até 2023 e além.

Os desafios persistem, mas a comunidade de auditoria interna agora tem visão retrospectiva suficiente para analisar o que deu certo nas respostas à crise global da cadeia de suprimentos, o que deu errado e quais ações as organizações podem tomar para ajudar a resolver quaisquer vulnerabilidades expostas pela pandemia. A Parte 2 desta série de Briefs de Conhecimento Global, “Auditoria Interna em um Mundo Pós-COVID,” trará alguns insights sobre quais podem ser essas ações e como o papel da auditoria interna no gerenciamento de riscos da cadeia de suprimentos pode evoluir.

10. Sean Harapko, “How COVID-19 Impacted Supply Chains and What Comes Next,” EY, 18 de fevereiro de 2021, https://www.ey.com/en_us/supply-chain/how-covid-19-impacted-supply-chains-and-what-comes-next.



O Risco da Cadeia de Suprimentos

Uma visão geral de um amplo risco

Um risco em foco?

Embora a pandemia possa ter surpreendido muitas empresas no mundo todo, os riscos associados às cadeias de suprimentos não foram surpresa. No *“OnRisk 2022: A Guide To Understanding, Aligning, and Optimizing Risk”*, um relatório publicado pelo The IIA que mensura o alinhamento entre os stakeholders na governança organizacional (o conselho, a gestão executiva e os chefes executivos de auditoria ou CAEs), a disrupção da cadeia de suprimentos foi um dos riscos listados que apresentou um estreito alinhamento em relação ao conhecimento pessoal e à capacidade organizacional. Dos stakeholders entrevistados, mais da metade viu a disrupção da cadeia de suprimentos como um risco altamente relevante para suas organizações (57% dos membros do conselho, 53% dos membros da alta administração e 43% dos CAEs).¹¹

No entanto, mesmo que a relevância do risco da cadeia de suprimentos seja amplamente reconhecida, a forma como o risco se manifesta em organizações individuais pode variar significativamente. Parte do que torna o risco tão relevante em todas as indústrias é que ele se sobrepõe a muitas outras áreas de risco. De fato, cibersegurança; relações com fornecedores e com outros terceiros; geopolítica; riscos financeiros; volatilidade em ambientes regulatórios; e os riscos ambientais, sociais e de governança (ESG) podem contribuir para o risco da cadeia de suprimentos. Elementos de todos esses riscos podem ser vistos na crise da cadeia de suprimentos que definiu a pandemia para tantos negócios.

“A disrupção da cadeia de suprimentos ficou muito evidente no início da pandemia do COVID-19, e piorou conforme ela avançou”, disse Mike Varney, *partner* de *Compliance* com o Risco de Governança na Crowe, em uma [entrevista](#) para a *Internal Auditor*. “Os desafios iniciais estavam relacionados ao transporte de mercadorias e às pressões trabalhistas. [Depois], conforme o mundo passava pela pandemia, os fornecedores começaram a racionar matérias-primas, seja porque não conseguiam atender às demandas de produção ou porque não tinham acesso às suas matérias-primas. Devido a essa escassez – juntamente com as pressões trabalhistas das forças salariais inflacionárias e a indisponibilidade de trabalhadores [devido a demissões e rigorosos protocolos de segurança relacionados ao COVID] –, aumentos de preços foram observados em toda a cadeia de suprimentos.”¹²

O risco da cadeia de suprimentos é tão vasto e interconectado que pode facilmente levar a um nível ineficiente de foco por parte das funções organizacionais de avaliação, o que, por sua vez, pode afetar a comunicação do risco aos principais stakeholders. Esse foi o caso durante o auge da pandemia do COVID-19, conforme a crise da cadeia de suprimentos se aprofundava a cada mês que passava, por vezes refletindo mal em quase todos os departamentos organizacionais, incluindo a auditoria interna.

“Os objetivos organizacionais de crescimento financeiro, satisfação do cliente e uma reputação imaculada não puderam ser alcançados, visto que os produtos não poderiam ser fabricados conforme prometido, a interação com o cliente era limitada e os produtos não estavam sendo entregues no prazo”, de acordo com *“Are We Speaking the Same Language? An Integrated Approach to Supply Chain Risk Management”*, um *white paper* publicado em conjunto pela Internal Audit Foundation e Grant Thornton. “Os executivos começaram a questionar a eficácia, a eficiência e o valor de funções corporativas como gerenciamento de riscos, *compliance* e auditoria interna, conforme observavam a queda acentuada dos negócios. A liderança nas organizações notou que essas funções – e outras – não falavam uma linguagem comum, exigindo, portanto, considerável discussão e retrabalho para que todos estejam alinhados.”¹³

11. “OnRisk 2022: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk.” The IIA, 2021, https://web.theiia.org/cn/atx/bg/OnRisk_2022.

12. Mike Varney, Sharon Lindstrom, “Supply Chain Woes,” 6 de junho de 2022, <https://internalauditor.theiia.org/en/articles/2022/june/supply-chain-woes/>.

13. “Are We Speaking the Same Language? An Integrated Approach to Supply Chain Risk Management,” Internal Audit Foundation, Grant Thornton, 2022, <https://www.theiia.org/en/content/research/foundation/2022/an-internal-audit-foundation--grant-thornton-report-are-we-speaking-the-same-language-an-integrated-approach-to-supply-chain-risk-management/>.



Um ambiente regulatório complicador e em mudança

Para complicar ainda mais o cenário, havia fatores regulatórios que impactaram as cadeias de suprimentos globais durante esse período. Os desafios, em alguns casos, foram amplificados pela introdução, em meio à pandemia, de regulamentos destinados a responsabilizar as organizações pelas cadeias de suprimentos. Por exemplo, uma dessas ações foi a lei [Act on Corporate Due Diligence in Supply Chains](#), aprovada pelo Parlamento da Alemanha em junho de 2021, que exigirá que empresas de um determinado porte (com pelo menos 3.000 colaboradores em janeiro de 2023, e 1.000 em janeiro de 2024) sejam submetidas à devida diligência em suas cadeias de suprimentos para a proteção dos direitos humanos e do meio ambiente.¹⁴

“O custo da conformidade regulatória é crescente nas cadeias de suprimentos no mundo pós-pandemia”, disse Angelos Binis, ex-chefe executivo da Autoridade de Transparência Nacional Helênic. Por exemplo, disse ele, a UE está fazendo grandes esforços para analisar as causas da migração em massa de refugiados da Síria, Afeganistão, Venezuela, Eritreia e outros países para a Europa nos últimos anos, o que resultou em maior escrutínio para responsabilizar as cadeias de suprimentos por violações relacionadas aos direitos humanos. “Tais questões estão pressionando os países a implantar políticas que as funções de *compliance* possam usar como referência até que seja finalizada a ação da UE ou de outra entidade do gênero”, disse ele.

Com tantos países individuais tendo normas regulatórias separadas, disse Binis, os departamentos jurídicos são obrigados a trabalhar com os departamentos de compras e os prestadores de avaliação, para garantir que a devida diligência seja feita em toda a cadeia de suprimentos, para cumprir com quaisquer regulamentos ou leis aplicáveis. “Para evitar multas e manter a credibilidade da empresa”, disse ele, “o equilíbrio pode ser delicado, especialmente em uma pandemia, quando os recursos para investir em funções relacionadas à conformidade são limitados”.

As complicações regulatórias, por mais significativas que sejam, são insignificantes em comparação com a evolução dos riscos geopolíticos. O mais proeminente deles é o conflito na Ucrânia, que está tendo um impacto profundo no acesso de muitos países ao petróleo e ao trigo. Olhando mais à frente, muitos estão observando de perto as crescentes tensões comerciais entre os EUA e a China. A segunda maior economia do mundo ainda está operando sob uma política “zero-COVID”, que está praticamente paralisando muitos centros fornecedores importantes, e está se posicionando cada vez mais agressivamente em direção a uma possível invasão de Taiwan – cujo robusto setor de fabricação de chips é responsável por até [66% da oferta mundial de semicondutores](#).¹⁵

14. “Germany: New Law Obligates Companies to Establish Due Diligence Procedures in Global Supply Chains to Safeguard Human Rights and the Environment,” Library of Congress, 22 de julho de 2021, <https://www.loc.gov/item/global-legal-monitor/2021-08-17/germany-new-law-obligates-companies-to-establish-due-diligence-procedures-in-global-supply-chains-to-safeguard-human-rights-and-the-environment/>.

15. Hideaki Ryugen, “Taiwan’s Share of Contract Chipmaking to Hit 66% This Year: Report,” Nikkei Asia, 25 de abril de 2022, <https://asia.nikkei.com/Business/Tech/Semiconductors/Taiwan-s-share-of-contract-chipmaking-to-hit-66-this-year-report>.



Um Lugar para a Auditoria Interna

Adaptando-se ao que o cenário de risco demanda

Um ambiente de “afundar ou nadar”

A **pandemia do COVID-19**, apesar de toda a sua tragédia, não deixou de ter um lado positivo. Do ponto de vista das organizações, o evento “cisne negro” geracional atuou como o “teste de estresse” definitivo de seus planos de resiliência empresarial. E, mesmo em áreas onde esses planos foram considerados insuficientes, a pandemia atuou como o principal motivador para provocar mudanças rápidas, significativas e, em última análise, positivas, porque os riscos eram altos demais para considerar o contrário.

A cadeia de suprimentos é uma dessas áreas. Em uma [pesquisa de novembro de 2021](#) com os executivos seniores de cadeias de suprimentos feita pela McKinsey & Co., 95% dos entrevistados reportaram que tinham processos formais de gerenciamento de riscos da cadeia de suprimentos, um recorde histórico para a pesquisa anual. Além disso, 92% dos executivos seniores de cadeias de suprimentos, em todos os setores e regiões, disseram que melhoraram sua resiliência por meio de mudanças físicas nas pegadas da cadeia de suprimentos entre 2020 e 2021. Quando essa mesma pergunta foi feita na pesquisa de 2020 da McKinsey, pouco mais de 75% dos entrevistados disseram o mesmo, indicando que a pandemia levou as organizações a responder ao ambiente de riscos – de uma forma ou de outra.¹⁶

A resposta exata dessas organizações dependeu em grande parte da indústria, do tamanho da organização, da demanda do mercado, da maturidade de seus recursos de gerenciamento de riscos da cadeia de suprimentos e de outros fatores. Por exemplo, de acordo com a mesma pesquisa da McKinsey, 60% dos entrevistados na indústria da saúde disseram ter regionalizado suas cadeias de suprimentos, enquanto 33% aproximaram a produção dos mercados finais.

Por outro lado, apenas 22% dos *players* automotivos, aeroespaciais e de defesa, que são mais dependentes de estoques estabelecidos de fornecedores de peças, componentes e semicondutores em centros fornecedores críticos, como Taiwan e China, tiveram sua produção regionalizada. Em vez disso, essas empresas, bem como empresas com pouca ou nenhuma experiência em gerenciamento de riscos, optaram por investir em novas ferramentas de software, tecnologias e sistemas de análise de dados, para um monitoramento mais proativo dos riscos do fornecedor. Isso foi especialmente eficaz para melhorar a visibilidade dos fornecedores de Nível 1 (que normalmente oferecem itens como componentes inteligentes), enquanto melhorias ainda precisam ser feitas em relação ao Nível 2 (montagens de chips) e Nível 3 (semicondutores); 48% das empresas entrevistadas disseram ter visibilidade do Nível 1, em comparação com apenas 21% do Nível 2 e 2% do Nível 3.

A incorporação da análise de dados também abre oportunidades anteriormente inacessíveis para o planejamento estratégico da cadeia de suprimentos, em face de interrupções não planejadas, disse Varney. “As empresas podem revisar os fornecedores estratégicos, para minimizar o risco de cair em gargalos de fornecedor único, priorizar o recebimento de compras para otimizar o fluxo e, em certos casos, alocar estoque para suprir estrategicamente regiões designadas”, disse.¹⁷

16. “How COVID-19 Is Reshaping Supply Chains,” McKinsey & Company, 23 de novembro de 2021, <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/how-covid-19-is-reshaping-supply-chains>.

17. Ibid.



O papel da auditoria interna ágil

Em um ambiente mais saudável, as organizações provavelmente prefeririam adotar uma abordagem mais deliberada e ponderada à implantação dessas estratégias e tecnologias em suas cadeias de suprimentos. A pandemia do COVID-19, no entanto, não forneceu um asfalto tão regular para isso, instigando-as a confiar na coordenação de seus diversos departamentos para tornar essas transições tão suaves e isoladas de riscos quanto o possível. Como principal prestador de avaliação contra riscos na organização, a auditoria interna desempenhou um papel central nesse movimento.

Para desempenhar esse papel, no entanto, a auditoria interna teve que se adaptar a um ambiente de “afundar ou nadar”, assim como suas organizações. Muitas vezes, isso significa descartar certos elementos dos processos estabelecidos de planos de auditoria de longo prazo, em favor de uma abordagem mais ágil e baseada em prioridades, disse Mark Maraccini, *lead partner* de auditoria interna do setor público da Crowe. “Você quer que a auditoria interna seja ágil, fluida”, disse ele. “Tivemos que sair da mentalidade de criar relatórios de auditoria densos de 60 páginas, que podem ser precisos, mas chegam tarde demais para fornecer qualquer benefício real às organizações. Em vez disso, o que eu gostaria na liderança são as avaliações do estado atual da área. Isso permite que nossas observações e recomendações à gestão sejam tão rápidas quanto as mudanças operacionais na organização, incluindo disrupções na cadeia de suprimentos, onde temos essa situação atual em nossas cadeias de suprimentos. Quero que a auditoria interna diga: 'Isso é o que temos, isso é o que queremos modificar ou melhorar, e esses são os riscos'. Depois que a mudança é feita, eu gostaria, então, de coletar dados e conduzir entrevistas para entender o que foi modificado, como estamos nos saindo e como tudo isso afeta nossa mitigação dos riscos e nossa estrutura de controle.”

Adotar uma abordagem tão ágil não é algo a temer, disse Varney. Ela representa uma oportunidade. “Qualquer novo plano ou política representa uma área potencial à qual a auditoria interna pode prestar avaliação. Por exemplo, se uma empresa aumenta sua capacidade logística por meio de uma frota dedicada ou privada, a auditoria interna pode fornecer perspectivas sobre se esses novos processos foram criados e estão operando para cumprir com os objetivos pretendidos – enquanto gerencia o risco relevante de novos processos ou parceiros.”¹⁸

Se essas oportunidades forem perdidas, acrescentou Varney, as consequências quanto à percepção do valor da auditoria interna poderiam ser prejudicadas aos olhos da gestão. “A auditoria interna tem que agir agora, ou corre o risco de perder relevância para os stakeholders”, disse ele.¹⁹

Integração da auditoria interna

Se houve uma lição a ser aprendida com a pandemia do COVID-19 em relação à resiliência da cadeia de suprimentos perante as disrupções – e uma lição que as organizações podem levar a sério para o mundo pós-COVID – é que a gestão da cadeia de suprimentos não se restringe a uma série de atividades e protocolos a serem seguidos. Em vez disso, a gestão da cadeia de suprimentos é o resultado, como sugere o *white paper* da Internal Audit Foundation e da Grant Thornton, de “funções e papéis integrados que trabalham juntos em direção a um objetivo: alcançar a resiliência da cadeia de suprimentos e as metas de desempenho”. Em outras palavras, a gestão da cadeia de suprimentos é um “ecossistema”.

A auditoria interna é uma dessas funções e, com sua visão única de riscos de toda a organização, pode fornecer um suporte inestimável para atingir metas compartilhadas. O *white paper* da Internal Audit Foundation e da Grant Thornton criou uma abordagem de cinco etapas para a integração de departamentos em toda a organização, para criar resiliência na cadeia de suprimentos, todas alinhadas com as principais tarefas da função de auditoria interna:

1. Identificar e definir os riscos da cadeia de suprimentos e segmentá-los em categorias de riscos que representem as maiores exposições a risco aos objetivos de negócios.
2. Quantificar a probabilidade e o impacto, observando as inter-relações entre os riscos e os modos de falha, e os resultados da análise de efeitos.

18. Ibid.

19. Ibid.



3. Analisar cenários para testar intervalos de resultados de riscos, desenvolver planos de resposta e considerar a eficácia dos controles.
4. Documentar as respostas e distribuir os planos resultantes.
5. Revisar regularmente os planos, testar os controles e refinar os elementos do ciclo de vida do programa, conforme necessário.²⁰

De acordo com o *white paper*, a satisfação atual da organização em relação a cada etapa varia muito. Por exemplo, enquanto 55% dos entrevistados da pesquisa disseram estar satisfeitos ou muito satisfeitos com a capacidade de sua organização de avaliar os impactos dos riscos financeiros ou de priorizar os riscos, apenas 36% disseram o mesmo sobre a capacidade de sua organização de regularmente visitar, testar, retestar e refinar os planos conforme necessário. Claramente, embora o progresso em direção à integração em toda a organização pareça positivo, há mais a ser feito – e mais que a auditoria interna pode fazer nos próximos anos e além.

20. Ibid.



Conclusão

O impacto das tecnologias iminentes

Enquanto muitos estão ansiosos para falar do COVID-19 no pretérito perfeito, ele está longe de terminar. Em julho de 2022, por exemplo, mais de um ano e meio após a introdução de várias vacinas contra o COVID-19, a China implantou um [lockdown](#) de quase um milhão de pessoas em um subúrbio de Wuhan, após a descoberta de quatro novos casos.²¹ Quanto mais essas ações persistirem, mais provável será que viver com o COVID-19 se torne o “novo normal”, conforme se torna endêmico na sociedade.

Assim deve ser para a auditoria interna, como sempre foi. O ambiente de risco em que as organizações operam nunca para de evoluir, expandir e se tornar mais complexo. Este não é o fim, mas apenas o começo.

Embora isso possa parecer assustador e implicar em muitos outros desafios – conhecidos e desconhecidos – para os auditores internos nos próximos anos, a boa notícia é que os auditores não precisam se mudar para o mundo pós-COVID cegos e ignorantes. Muitas tendências, como o crescente foco internacional em manter as cadeias de suprimentos globais mais responsáveis em relação a questões de ESG, como direitos humanos e sustentabilidade ambiental, se enraizaram muito antes do COVID-19 e continuarão por muito tempo.

A adoção da tecnologia pelas cadeias de suprimentos globais, particularmente sistemas e ferramentas de automação, é outra tendência anterior ao COVID-19 – embora a escassez de mão de obra estimulada pelo COVID-19, protocolos de segurança associados e a subsequente “Grande Demissão” observada em muitos setores tenham certamente acelerado a transição.

“Um risco material no horizonte que não está atraindo tanta atenção [como deveria] é a automação das cadeias de suprimentos,” disse Varney. O aumento da automação coincidirá com um aumento significativo no risco cibernético, além de criar mais desigualdades tecnológicas, que se entrelaçam com as desigualdades de renda e riqueza, disse ele. “A longo prazo, este será o futuro. Agora é um bom momento para avaliar futuros investimentos em automação e análise de dados, para lidar com o ambiente de trabalho desafiador, bem como desenvolver planos de ação focados e baseados em cenários para continuidade e resiliência dos negócios em um mundo automatizado,” disse ele.²²

21 . Yaroslav Lukov, “Covid in China: Million in Lockdown in Wuhan After Four Cases,” 28 de julho de 2022, <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-62322484>.

22. Ibid.



PARTE 3

Redefinindo a Organização Resiliente



Sobre os Especialistas

Hassan Khayal, CIA, CRMA, CFE

Hassan NK Khayal é Gerente de Auditoria Interna baseado em Dubai. Hassan foi apresentado pelo The Institute of Internal Auditors (IIA) como um dos 15 líderes globais com menos de 30 anos. Hassan é CIA, CRMA e CFE. Possui um BBA, um MBA e um certificado em Estudos do Oriente Médio, além de certificações profissionais em *Robotic Process Automation* (RPA), Análise de Dados, *Internet of Things* (IoT), Gestão da Qualidade, Saúde e Segurança, Gestão Ambiental e Gerenciamento de Riscos.

Sajay Rai, CPA, CISSP, CISM

Sajay Rai é presidente e CEO da Securely Yours LLC em Bloomfield Hills, Michigan. Anteriormente, Sajay atuou como líder nacional do departamento de Segurança da Informação e Continuidade de Negócios da Ernst & Young LLP e como executivo do departamento de consultoria de Continuidade de Negócios e Contingência da IBM. Sajay tem mais de 30 anos de experiência em TI, especializado em segurança da informação, privacidade, cibersegurança, continuidade de negócios, recuperação de desastres, auditoria de TI e riscos da informação.



Introdução

Redefinindo a Organização Resiliente

De acordo com uma citação frequentemente atribuída a Charles Darwin, “Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças”. Isso certamente aconteceu com as empresas nos últimos dois anos – a pandemia do COVID-19 foi um teste decisivo como nenhum outro para a resiliência organizacional.

A pandemia revelou o quão lamentavelmente despreparadas muitas organizações estavam para um evento dessa magnitude. Das menores lojas de bairro às gigantes financeiras de *Wall Street*, às empresas de tecnologia no Vale do Silício, a disrupção simultânea das cadeias de suprimentos, da oferta de mão de obra e da economia global ameaçaram a capacidade dessas empresas de continuar com as portas abertas. De fato, conforme as empresas buscam um estado “pós-COVID”, a palavra *resiliência* já se tornou o *valor agregado* desta década. A resiliência – a capacidade de uma organização de se adaptar e até prosperar em um turbilhão como a pandemia do COVID-19 – agora é uma das principais prioridades das organizações.

Será que deveria ser?

O COVID-19 tem sido frequentemente comparado à pandemia da gripe espanhola, que ocorreu há mais de 100 anos. A dedicação de recursos organizacionais para atenuar o impacto de um evento aparentemente tão raro pode parecer um exagero para alguns. Mas, de acordo com um estudo publicado na *Proceedings of the National Academy of Sciences*, a probabilidade de um ser humano vivenciar uma pandemia durante a vida é de aproximadamente 38% – um número que os pesquisadores observam que pode dobrar nas próximas décadas.²³ Por muitos critérios, esse tipo de probabilidade pode não ser considerado exatamente pequeno. Naturalmente, os vírus estão longe de ser os únicos desastres que podem causar disrupção nos negócios em grande escala: condições climáticas extremas, terremotos, radiação solar que atrapalha as comunicações eletrônicas, colapso do mercado financeiro, e agitação política e social são alguns exemplos que também podem fazer estrago em muitos níveis.

Para os auditores internos, a pandemia serve como um lembrete concreto do quão vulneráveis as organizações podem ser – mesmo que apresentem um bom desempenho em circunstâncias normais. Isso demonstra como as condições podem mudar rapidamente sob o peso de um evento extremo, e como é importante considerar isso nas avaliações de riscos.

Este Brief de Conhecimento Global, o último de uma série de três que examina os riscos em um ambiente pós-COVID-19, oferece uma revisão cuidadosa das lições aprendidas que podem ajudar os auditores internos a se prepararem para a próxima grande disrupção. Observar atentamente três grandes áreas de considerações, em particular, proporciona insights práticos:

- Quais são os atributos de uma organização resiliente?
- Como os auditores internos podem ajudar a guiar suas organizações em direção a uma maior resiliência?
- Como a auditoria interna pode aumentar a resiliência da própria função de auditoria?

Com o benefício de medidas práticas provenientes de cada uma destas áreas, os auditores podem se equipar melhor para ajudar a enfrentar potenciais desafios. Compreender como aumentar a resiliência é essencial, conforme as organizações enfrentam disrupções de grande escala que parecem ocorrer com uma cadência crescente.

23. Proceedings of the National Academy of Sciences, *Intensity and Frequency of Extreme Novel Epidemics*, PNAS Vol. 118, Nº. 35, 2021.



Mudando o Jogo

Como as Organizações Estão Adaptando sua Abordagem à Resiliência

Embora as auditorias tenham sido tradicionalmente conduzidas com base na retrovisão, os auditores internos e as organizações às quais eles atendem agora estão cada vez mais olhando para o futuro, olhando para o horizonte em busca de ameaças em potencial e ajudando a formular planos de contingência. As experiências no período do COVID-19 mostraram que a resiliência organizacional é tanto pensar no futuro quanto responder a uma crise.

Uma cultura corporativa resiliente tem um papel crítico para o bom desempenho durante uma crise. As conversas com profissionais de auditoria revelam uma ênfase no planejamento – mesmo para condições julgadas improváveis – e maior atenção a várias outras áreas que eles acreditam que sejam críticas para a resiliência.

O Dinheiro É Rei

Hassan Khayal, gerente de auditoria interna de uma organização sediada nos Emirados Árabes Unidos, diz que a pandemia levou a uma ênfase muito maior no fluxo de caixa em sua organização. “O fluxo de caixa costumava ser uma garantia – era algo com o qual a organização se sentia confortável”, diz ele. “Agora, é uma consideração primária que mudou a cultura.”

Khayal diz que os gerentes da empresa, por exemplo, agora dão consideração muito maior às políticas de compras antes de gastar dinheiro, como evidenciado pela documentação e controles que a auditoria interna analisa em toda a organização. Mais amplamente, ele vê o fluxo de caixa como um componente essencial da resiliência. “As organizações que eram ricas em dinheiro passaram pela pandemia, enquanto aquelas que podem ter tido operações bem-sucedidas, mas não eram ricas em dinheiro – sofreram”, diz ele. “Outras podem ter tido liquidez para sobreviver, mas poderiam ter prosperado, se tivessem mantido um olhar mais atento sobre o fluxo de caixa.”

Protegendo as Cadeias de Suprimentos

Ter mais de um fornecedor, entender como a capacidade de desempenho desse fornecedor pode ser desafiada por um evento catastrófico e ter um plano para mitigar esse risco são essenciais para a resiliência.

“Acho que o que mais me abriu os olhos foi que muitas empresas dependiam fortemente de fornecedores e, quando o COVID chegou, elas não perceberam que não poderiam contar com esses fornecedores”, diz Sajay Rai, presidente e CEO de cibersegurança e prestador de serviços de conformidade da Securely Yours LLC em Bloomfield Hills, Michigan. Rai ressalta que, como os próprios fornecedores também foram duramente atingidos pelo COVID-19, muitos não conseguiram fornecer o nível de serviço do qual seus clientes dependiam. As organizações que tinham passado a depender dos produtos ou serviços desses fornecedores, agora, tinham poucos insumos.

“Isso criou uma enorme lacuna na disponibilidade de recursos dentro das organizações”, diz Rai. “As lições aprendidas foram negociar melhor ou ter um plano de contingência.”



Comunique-se e Colabore

Um negócio resiliente é aquele com uma missão clara e prioridades bem definidas, que são compreendidas em toda a organização. De fato, resolver problemas como os apresentados pelo COVID-19 requer uma abordagem em toda a entidade, que recrute todos os níveis e departamentos.

Por exemplo, Khayal diz que a comunicação em sua organização aumentou durante a pandemia, com maior transparência quanto a iniciativas estratégicas. “Nossa comunicação tornou-se muito mais eficaz em todos os setores”, explica. “Passou a envolver comunicação de cima para baixo, da alta administração à gerência média e baixa, deixando todos saberem o que está acontecendo e para onde a empresa está indo.”

Antes do COVID-19, a estratégia de negócios da organização era considerada confidencial e apenas a alta administração tinha conhecimento do plano. Agora, diz Khayal, os funcionários da linha de frente têm uma visão clara da estratégia, o que aumenta sua capacidade de responder a uma crise. “Especialmente quando há várias fontes de disrupção, as pessoas podem ficar desorientadas, e isso nos permite alinhar em torno de objetivos claros”, acrescenta.

Uma Força de Trabalho Adaptável

Em uma pesquisa de 2021 da Deloitte, *Building the Resilient Organization*, 54% dos executivos da alta administração disseram que uma força de trabalho adaptável é fundamental para o sucesso futuro. A métrica é significativamente maior do que aqueles que citaram experiência e proficiência ou ter valores que se alinham com a organização.²⁴

A implantação de práticas de contratação focadas na adaptabilidade, além da expertise, é um primeiro passo crítico. Em vez de estruturar a equipe com especialistas inflexíveis, as organizações devem buscar pessoas que sejam ágeis e capazes de conviver com a ambiguidade, e cujas personalidades sejam flexíveis o suficiente para mudar de direção rapidamente.

Ponderando sobre o Orçamento de Tecnologia

Menos de um quarto dos executivos entrevistados pela Deloitte disseram que suas organizações possuíam a tecnologia necessária para apoiar o trabalho remoto antes da pandemia. Plataformas na nuvem, videoconferência e cibersegurança estavam no topo da lista dos recursos necessários.

Embora ter comunicações e segurança de nível militar possa estar na lista de desejos de todos os líderes organizacionais, a capacidade de financiar – e sustentar – a tecnologia que permite isso pode não estar ao alcance de todos.

“Algumas empresas lidaram melhor com a TI, porque tinham um plano de pandemia, mas a maioria não – a maioria apenas reagiu”, diz Rai. “Fizeram, porque precisavam. Agora, precisam julgar se têm os orçamentos apropriados para tal ou não. Elas são capazes de sustentar o orçamento necessário para apoiar as mudanças que fizeram?”

24. Deloitte, *Building the Resilient Organization: 2021 Deloitte Global Resilience Report*, 2021.



Apoiando a Transformação

Como Auditores Internos Podem Ajudar a Liderar na Criação da Resiliência

Em todas as indústrias e localizações geográficas, resistir ao impacto do COVID-19 envolveu rápida adaptação e soluções inovadoras. Crises futuras exigirão o mesmo esforço. Para ajudar a garantir a resiliência contínua, a auditoria interna precisa entender o impacto do COVID-19 nas operações de negócios e em todo o universo de riscos da organização. Os auditores precisam ser ousados ao olhar para o futuro, para ajudar a identificar e se preparar para riscos futuros.

Considere a Resiliência nos Trabalhos

Para muitas funções de auditoria, a resiliência pode agora estar incorporada em todos os trabalhos desde o início. Abordar cada auditoria com um foco na agilidade da área e em sua capacidade de funcionar em meio à adversidade pode ser uma consequência natural da pandemia para alguns – e algo para outros considerarem. Rai deu um passo adiante, realizando uma auditoria de resiliência dedicada.

“Fizemos uma auditoria no ano passado em que o tópico inteiro era a resiliência ao COVID-19, se a organização estava preparada e se reagiu bem”, explica ele. “Analisamos todas as pessoas, os processos, a tecnologia. Analisamos como eles tinham se planejado, se têm documentos, se executaram corretamente e quais mudanças precisavam fazer.”

Foco Minucioso na Tecnologia

A pandemia tornou a maioria das organizações mais dependentes da tecnologia, o que pode aumentar os riscos operacionais e de segurança – e isso pode levar à necessidade de mais auditorias de tecnologia. Qual é a confiabilidade das plataformas de trabalho remoto da organização? E quanto à segurança e confiabilidade do armazenamento na nuvem? Como a organização está gerenciando os riscos associados a permitir que trabalhadores remotos tragam sua própria tecnologia para a rede?

Rai questiona, no entanto, se a expertise é suficiente para enfrentar esses desafios. “Acho que os auditores internos podem estar ignorando a necessidade de mais auditorias de tecnologia, devido à falta de habilidades em seu departamento para conduzi-las”, diz ele. Isso defende a mudança dos critérios de contratação da auditoria, para incluir habilidades de tecnologia avançada, acrescenta.

Revise as Mudanças na Política de Pandemia

Uma prioridade imediata para os auditores é revisar as mudanças nas políticas permanentes que foram criadas durante a pandemia, para garantir que essas mudanças não representem um risco. Para organizações que truncaram ou ignoraram políticas anteriores como forma de lidar com a crise, algumas dessas mudanças podem estar funcionando e, por isso, pode ser bom mantê-las. Mas, especialmente nas áreas de tecnologia e contratação, atalhos podem ser perigosos. Isso pode se aplicar, por exemplo, a patches de vulnerabilidade negligenciados ou regras de firewall alteradas sem a devida gestão de mudanças, diz Rai – áreas que a auditoria interna pode avaliar.

Rai menciona preocupações semelhantes sobre as práticas de recursos humanos. “As organizações podem ter ignorado testes de drogas e verificações de antecedentes na corrida para preencher vagas”, diz ele. A devida diligência em relação à verificação de emprego também pode ter sido negligenciada ou simplificada excessivamente. Os auditores internos devem examinar essas mudanças, acrescenta ele, e avaliar se elas podem ter criado algum risco.



Recalibre as Avaliações de Riscos

Riscos que podem não ter levantado grandes preocupações pré-pandemia podem, agora, merecer mais atenção. Como explica Khayal, a pandemia mudou a perspectiva de sua função de auditoria interna sobre os riscos, provocando modificações na forma como são avaliados.

“Uma coisa que fizemos que nos tornou mais resilientes foi diminuir nosso apetite a risco”, diz ele. “Como auditores internos, ajustamos a forma como avaliamos o risco. O que teria sido baixo ou médio agora é classificado como alto ou desastroso”.

Além disso, agora que as empresas viram as consequências devastadoras de uma disrupção mundial, o gerenciamento de riscos está muito mais nas mentes dos líderes e conselhos organizacionais – e isso trouxe um foco maior para a importância de observar onde as exposições podem estar. “O risco agora é muito mais concreto, em vez de apenas teórico”, diz Khayal, “portanto, as avaliações de riscos se tornaram muito mais importantes para nós”.

Pré-aja, Não Reaja

A pandemia fez muitas organizações considerarem as consequências de serem pegas de surpresa no início de uma crise. Invariavelmente, algumas passaram a desenvolver uma nova apreciação pelo valor da preparação proativa e de estarem sempre prontas – não apenas quando confrontadas com circunstâncias desafiadoras.

Na organização de Khayal, a auditoria interna aplica esse pensamento às revisões do fluxo de caixa. “Quando estamos revisando as finanças, se notamos um lugar onde há um custo maior do que o esperado, focamos nele”, diz ele. “Como podemos minimizar custos e ter o mínimo de desperdício, para estarmos sempre prontos? Dessa forma, a organização não precisará cortar excessos negligentemente quando já estivermos em uma emergência.”



Uma Transformação na Auditoria Interna

Uma Função de Auditoria Mais Resiliente

É claro que os auditores internos não deveriam limitar seu foco em resiliência apenas para trabalhos para clientes

— eles também devem voltar sua atenção para dentro. Para ajudar a liderar o caminho para uma organização mais resiliente, os profissionais precisam garantir que a própria função de auditoria seja resiliente – que tenha os hábitos, habilidades e expertise para atender ao momento. As melhores práticas que serviram bem aos auditores na última década podem não ser mais as “melhores”. Olhe para tudo com novos olhos, perguntando: “Essa prática ou política torna a organização mais sólida?” “Como isso nos protege quando mudanças inevitavelmente ocorrerem, sejam elas graduais, como o desgaste da equipe, ou repentinas, como uma pandemia?”

Auditores internos eficazes não estão pacientemente esperando que o mundo se “estabilize”. Eles estão mudando proativamente a forma como pensam sobre sua função e como realizam seu trabalho.

Reduza o Tempo de Reação

Khayal explica como seu grupo está realizando menos auditorias em larga escala, em favor de auditorias “explosivas”, com duração mais curta e escopo mais limitado.

“Ficamos muito mais ágeis, no sentido de que nos concentramos mais em análises de risco operacional, em vez de auditorias completas”, diz ele. “Poderíamos realizar uma pequena revisão de explosão em uma função diferente a cada semana.”

Essas auditorias explosivas trazem informações acionáveis de volta à primeira linha mais rapidamente. Conforme os clientes enfrentam mudanças que exijam reação rápida, a auditoria interna pode fornecer uma avaliação acelerada, com tempo de espera mínimo para auxiliar na tomada de decisões.

Incorpore Ferramentas Tecnológicas

A análise de dados passou a fazer parte da mala de ferramentas do auditor durante a pandemia – para aqueles que ainda não a tinham –, pois a escassez de pessoal fez com que muitas empresas procurassem ferramentas tecnológicas que pudessem ajudar.

“De certa forma, eles foram quase forçados a isso”, diz Rai. “A falta de recursos causou mudanças na auditoria, e algumas dessas mudanças foram boas. Vejo organizações dizendo agora: ‘Vamos incluir a análise de dados permanentemente em todas as auditorias que fizemos’, o que acho uma boa notícia.”

Novas ferramentas e novas técnicas significarão uma curva de aprendizado para muitos auditores. É crucial usar esse período, enquanto a pandemia diminui, para treinar antes da próxima emergência. Isso envolve aprender a incorporar a análise de dados e outras tecnologias, como automação e inteligência artificial, em fluxos de trabalho de auditoria.

Alavanque Relacionamentos

Uma consequência positiva da pandemia é que, em muitos casos, ela trouxe um senso de propósito comum. Ajudou a unificar as equipes, incentivar uma maior colaboração em toda a entidade e promover a sinergia. Especialmente para a auditoria interna, que historicamente enfrentou dificuldades na construção de relacionamentos com os clientes, isso representa uma grande oportunidade.

“A pandemia melhorou o relacionamento com os clientes de auditoria – estamos todos juntos nessa empreitada”, observa Khayal. “Ela nos fez passar por uma situação que estamos todos compartilhando, então, há um maior senso de colaboração. Isso ajudou a auditoria interna a se tornar mais resiliente e ágil, no sentido de que agora os clientes de



auditoria nos procuram com pedidos de auditoria ou para fazer uma revisão de riscos sobre uma determinada atividade que eles acham que pode não estar indo tão bem quanto deveria.” Isso também pode ajudar os profissionais a obter uma visão antecipada das áreas onde dificuldades possam surgir no futuro.

Aprimore as Apresentações

De acordo com uma pesquisa copublicada pela Internal Audit Foundation e Protiviti, as apresentações da auditoria interna no nível do conselho e da alta administração devem incluir informações sobre as iniciativas, ou deficiências, de resiliência da organização.²⁵ Os auditores devem ter um diálogo aberto e franco com a gestão e com o conselho sobre quais informações gostariam de ter e sobre como gostariam que elas fossem apresentadas. Isso pode começar com um conjunto simples de perguntas para esses stakeholders, como: “Com quais aspectos da resiliência você está mais preocupado? Como você gostaria de receber informações sobre essas áreas?”

O uso crescente da análise de dados também defende que os auditores sejam habilidosos no uso de ferramentas de visualização de dados. A maioria dos profissionais já sabe como apresentar informações, mas compartilhar essas informações em um formato visual atraente ajuda a garantir que elas sejam claramente compreendidas e, em seguida, postas em prática.

25. Internal Audit Foundation, Protiviti, *Are We Ready? It's Time for Internal Audit to Focus on Resilience Amid Extreme Change*, 2021.



Conclusão

O Imperativo da Resiliência

A pandemia do COVID-19 foi um divisor de águas para o mundo e para organizações individuais. Ela desafiou suposições de longa data sobre como as pessoas trabalham em conjunto e como os negócios devem ser conduzidos. Não há como voltar às suposições ou práticas “pré-COVID”, há apenas a opção de seguir em frente, abraçar as mudanças e se adaptar com as lições da pandemia em mente.

Para permanecer relevantes aos olhos dos stakeholders e fornecer o valor ideal, os auditores internos precisam encarar o futuro de frente e atacar a nova realidade com as habilidades e diligência que já dominavam antes da crise, ao mesmo tempo adicionando algumas novas competências em tecnologia e comunicação ao longo do caminho.

Embora seu papel de ajudar as empresas a sobreviver, nos estágios iniciais da pandemia, fosse indubitavelmente essencial, os auditores internos não são, de forma alguma, apenas a “equipe de limpeza” que avalia os danos após a ocorrência de um acidente. Em vez disso, devem se posicionar à frente e em destaque, para ajudar a criar uma visão para o futuro de suas organizações – e sua própria profissão – para garantir sua realização, servindo como um guia essencial no caminho para a resiliência.



EDIÇÕES ANTERIORES

Para acessar as edições anteriores do Global Perspectives & Insights, visite theiia.org/GPI.

FEEDBACK DO LEITOR

Envie perguntas ou comentários para globalperspectives@theiia.org

Sobre o The IIA

The Institute of Internal Auditors (IIA) é o defensor, educador e criador de normas, orientação e certificações mais amplamente reconhecido da profissão de auditoria interna. Fundado em 1941, The IIA atende hoje a mais de 218.000 membros de mais de 170 países e territórios. A sede global da associação fica em Lake Mary, Flórida, EUA. Para mais informações, visite theiia.org.

Isenção de Responsabilidade

The IIA publica este documento para fins informativos e educacionais. Este material não se destina a fornecer respostas definitivas a circunstâncias individuais específicas e, como tal, destina-se apenas a ser usado como guia. The IIA recomenda buscar assessoria especializada independente relacionada diretamente a qualquer situação específica. The IIA não aceita qualquer responsabilidade por qualquer pessoa que confie exclusivamente neste material.

Copyright

Copyright © 2022 The Institute of Internal Auditors, Inc. Todos os direitos reservados. Para permissão para reprodução, entre em contato com copyright@theiia.org.

Outubro de 2022



The Institute of
Internal Auditors

Global Headquarters

The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101