

---

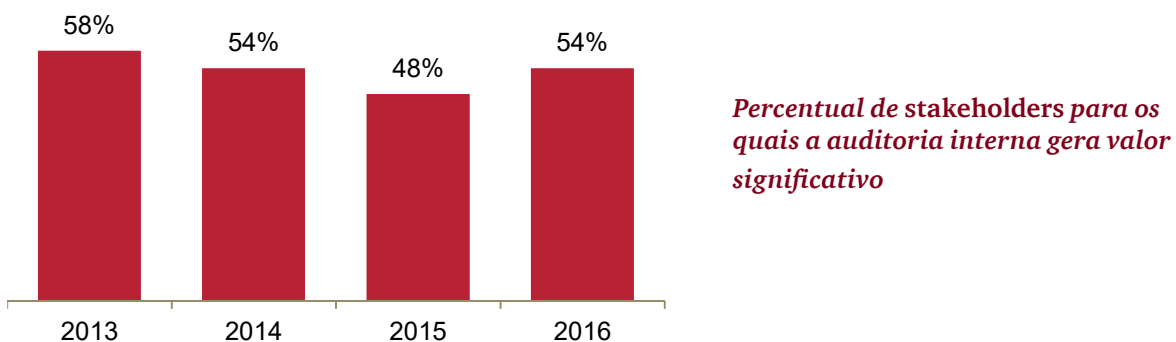
# *Os oito atributos* Excelência em Auditoria Interna





As expectativas dos stakeholders em relação à auditoria interna estão aumentando. Ao mesmo tempo, as responsabilidades da auditoria interna tornam-se mais complexas. E com o aumento das expectativas, os dados da PwC sobre tendências mostram que a auditoria interna está gerando mais valor. Embora essa seja uma tendência positiva, ainda é possível fazer melhorias, uma vez que a percepção dos stakeholders em relação ao desempenho da auditoria interna permaneceu estável.

Figura 1:

**Percepção dos stakeholders em relação ao valor da auditoria interna**

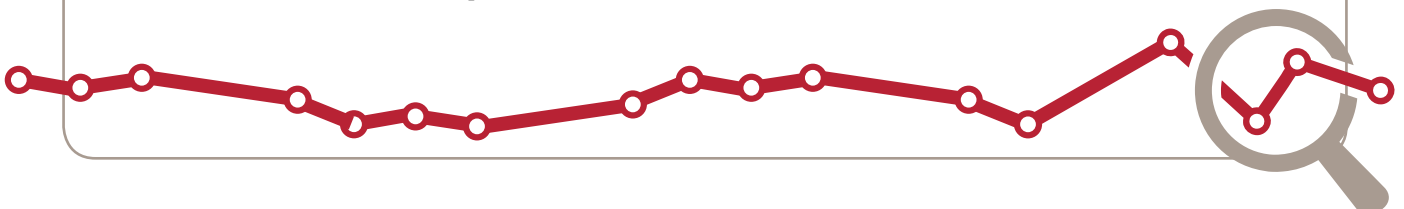
Fonte: Estudo global da PwC "State of the Internal Audit Professional Study, 2013-2016".  
Os oito atributos: Excelência em Auditoria Interna

Nosso estudo global informa que somente

**11%** dos *stakeholders* (conselheiros e alta administração) consideram que suas funções de auditoria interna fornecem serviços com valor agregado e consultoria proativa.

Os líderes de auditoria sabem que há expectativas maiores;

**66%** indicam que aperfeiçoarão seu modelo de entrega para prestar esses serviços nos próximos cinco anos.



## Em busca de foco – Acompanhando as expectativas dos stakeholders

Conversas com *stakeholders*, e a nossa experiência na prestação de serviços de auditoria interna, destacam, de forma reiterada, a importância de oito atributos essenciais (Figura 2) observados em funções de auditoria interna conceituadas, com diferentes responsabilidades, escopos de trabalho e tamanho. A PwC apresentou esses atributos em 2010, e nosso estudo global continua a nos dizer que existe uma forte correlação entre o valor percebido pelos *stakeholders* e o desempenho da auditoria interna em relação a esses atributos. Os *stakeholders* também disseram que as funções de auditoria interna com os níveis mais altos de desempenho, aquelas que agregam mais valor às suas organizações, não estão apenas cumprindo a sua responsabilidade principal de prover asseguração, mas também ambicionam gerar valor como assessoras de confiança, um conceito apresentado pela PwC em 2013 e explicado em mais detalhes na Figura 3.

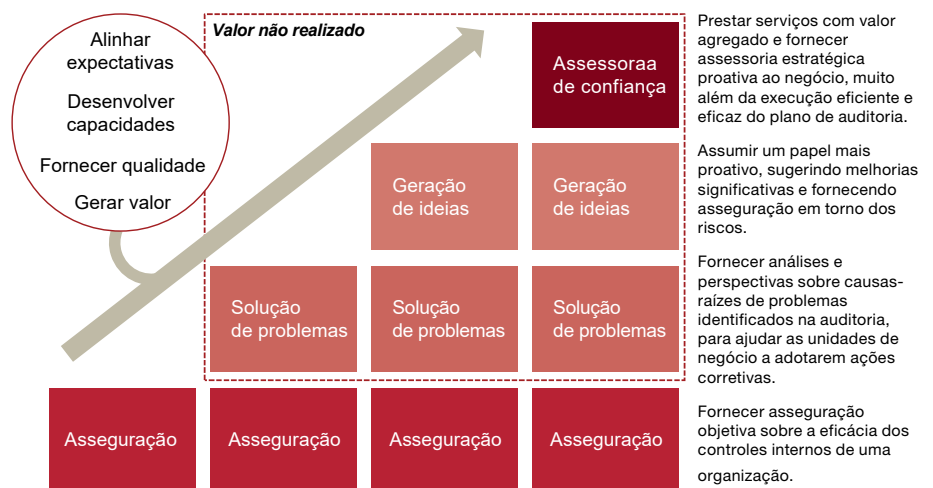
Neste documento, apresentamos mais informações acerca desses oito atributos e também sobre como os líderes de auditoria interna podem avaliar seu próprio desempenho para gerar o valor que os *stakeholders* esperam.

Figura 2:  
**Oito atributos essenciais**



Fonte: Estudo global da PwC “State of the Internal Audit Professional Study”.

Figura 3:  
**Atuação da auditoria interna que agrega mais valor à organização**



**84% das funções de auditoria interna classificadas pelos stakeholders como assessoras de confiança apresentam uma liderança muito eficaz.**

## Alinhamento com o negócio

### O que significa

A Auditoria Interna tem um entendimento claro da direção estratégica da empresa e das expectativas de seus *stakeholders*. Ela alinha seu escopo e o consequente plano de auditoria com o rumo dos negócios no contexto dessas expectativas. A função mantém o alinhamento com base no planejamento estratégico e na coordenação com outras linhas de defesa. A Auditoria Interna incorpora em sua missão e visão as expectativas dos *stakeholders* e define de forma clara o valor que irá gerar à organização. A área mensura e comunica o progresso relacionado à missão e à visão e as ações resultantes para alinhamento com o negócio. Para cumprir o que esse atributo exige, a Auditoria Interna se mantém informada sobre metas, objetivos e decisões do negócio, monitorando ao mesmo tempo a empresa com base em seus registros regulatórios, em informações sobre a concorrência e a indústria e em percepções obtidas por meio da sua participação em discussões estratégicas.

## Capturando o valor não realizado

O alinhamento com o negócio é crucial para que a Auditoria Interna cumpra a sua responsabilidade de servir à empresa. A pesquisa revela que um terço dos *stakeholders* que encaram a função de auditoria interna como prestadora de serviços de asseguração não sente que ela tem um bom desempenho nesse atributo. Com frequência, falamos da necessidade de a liderança da auditoria interna ter um “lugar à mesa”, e muitos acreditam que isso se consiga com a participação regular em reuniões estratégicas. No entanto, é o que os líderes de auditoria interna fazem com esse “lugar à mesa” que altera a percepção dos *stakeholders*.

As áreas que são provedoras de asseguração geralmente permanecem na periferia das discussões e concentram recursos na auditoria de riscos e controles relacionados a iniciativas próprias do andamento dos negócios. Do ponto de vista dos *stakeholders*, um assessor de confiança geralmente tem um papel mais colaborativo e ativo nas decisões, fornecendo uma visão proativa sobre riscos. Os assessores de confiança compartilham ideias sobre como

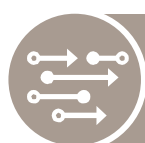
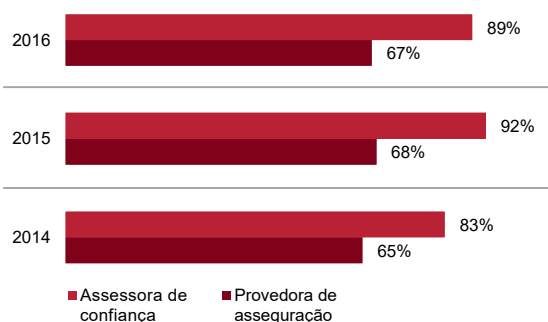
navegar pelos riscos mais críticos no processo de tomada de decisões estratégicas e sobre como alinhar seu modelo de talentos para abordar os riscos à medida que eles surgem.

## Os atributos na prática

*A Intuit é uma empresa de software financeiro com sede nos Estados Unidos. Sete anos atrás, a Intuit tinha seis pessoas na função de auditoria interna, que evoluiu para uma função de alto valor, cinco vezes maior. A Auditoria Interna transmite uma marca muito forte e a imagem de que tem uma percepção holística. Os membros da equipe são vistos como especialistas no assunto com ideias e acesso a toda a empresa.*

*Dois profissionais lideraram o processo de transformação do status da função dentro da organização. Inicialmente, o líder da Auditoria Interna era um executivo de dentro da Intuit que conhecia profundamente as muitas facetas do negócio. Isso serviu para posicionar a Auditoria Interna como uma equipe que poderia ajudar a impulsionar mudanças e avaliar as opções de decisão. Com a identificação de áreas como segurança, acesso lógico e implantações de grandes sistemas, a empresa começou a recorrer à especialização da Auditoria Interna. Como a função amadureceu e passou a gerar mais valor, a Intuit contratou um novo executivo de Auditoria Interna – um profissional experiente na área e um líder forte. Esse profissional foi essencial para a adoção de práticas de auditoria interna inovadoras, o desenvolvimento da equipe atual e a definição dos talentos necessários. Atualmente, a Auditoria Interna atrai grandes talentos que, frequentemente, acabam assumindo posições de gestão em outras áreas. Esse amplo conjunto de capacidades e habilidades para atrair grandes talentos permite que a Auditoria Interna se alinhe melhor com o negócio, forneça assessoria proativa e gere valor, independentemente de onde surgem os riscos.*

## Como a Auditoria Interna está desempenhando o seu papel



Percentual de empresas nas quais a Auditoria Interna tem desempenho elevado no alinhamento com o negócio

## Foco em riscos

### O que significa

A Auditoria Interna tem uma visão holística dos riscos que considera fatores de risco internos, externos e emergentes. A função tem um entendimento total da cultura de risco da empresa, do apetite por risco do negócio e dos requisitos regulatórios e legais. A Auditoria Interna investe tempo adequado para realizar uma avaliação de riscos dinâmica, que abranja as perspectivas estratégicas definidas pela liderança, focadas na identificação dos riscos mais críticos que os negócios enfrentam no presente e enfrentarão no futuro. Esse foco em riscos estratégicos definidos pela liderança geralmente é calibrado com uma abordagem da base para o topo, centrada nas áreas em que os riscos estão se manifestando no negócio atualmente. Para determinadas áreas, como riscos de TI, é realizada uma avaliação de riscos de segundo nível, mais específica, com base em conhecimentos de especialistas para indicar onde os riscos podem se materializar. Prevendo mudanças nos negócios, a avaliação de riscos é atualizada regularmente para manter o plano de auditoria focado nas áreas mais críticas e com maior valor agregado.



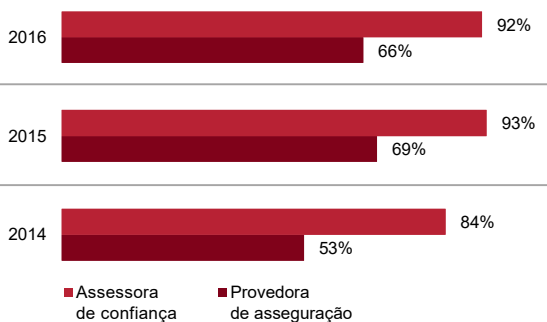
## Capturando o valor não realizado

O processo de avaliação de riscos não é apenas uma exigência para atender às normas do Instituto dos Auditores Internos (IIA). Ele também é fundamental para a Auditoria Interna desenvolver sua visão estratégica e seu plano de auditoria. O modo como é realizada uma avaliação de riscos, a frequência com que ela é atualizada, a coordenação com outras linhas de defesa e a consequente abordagem de auditoria podem fazer toda a diferença no valor gerado pela Auditoria Interna. As funções de auditoria que geram mais valor avaliam continuamente o perfil de risco da organização e antecipam mudanças, em vez de reagir a elas. Essas funções entendem as várias atividades da segunda linha de defesa e suas respectivas maturidades. Por exemplo: muitas vezes a Auditoria Interna avalia a função de Gestão de Risco Corporativo, adapta o plano de auditoria interna para se concentrar na resposta da administração aos riscos e aprimora o plano para se

concentrar nos riscos residuais.

Enquanto os provedores de asseguaração se concentram nos riscos de um ponto de vista interno, os assessores de confiança reúnem pontos de vista internos e externos, pesquisando tendências da indústria e usando o conhecimento de especialistas. Os assessores de confiança incorporam esses fatores ao seu plano de auditoria e compartilham os *insights* obtidos com as áreas de negócios, permitindo que elas administrem os riscos ou se beneficiem deles de maneira mais proativa. Os assessores de confiança não limitam seus planos de auditoria com base em suas capacidades internas. Eles saem em busca dos recursos certos para abordar os riscos que o negócio enfrenta. Aproveitando o poder das ferramentas de análise de dados, geração e visualização de relatórios, eles influenciam as decisões de negócios e adaptam a abrangência da auditoria para gerar o máximo de valor.

## Como a Auditoria Interna está desempenhando o seu papel



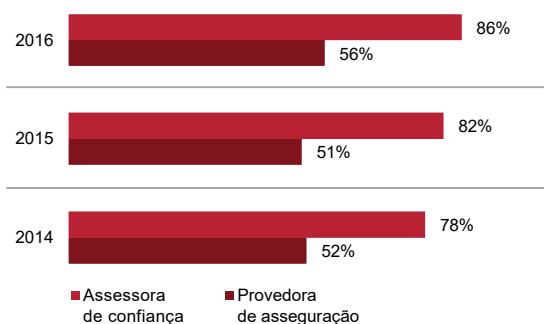
Percentual de empresas nas quais a Auditoria Interna tem desempenho elevado com foco em riscos

## Gestão de stakeholders

### O que significa

A Auditoria Interna entende e administra relacionamentos com uma ampla gama de *stakeholders* de maneira eficaz. As expectativas dos *stakeholders* são bem compreendidas pela função, e os protocolos de comunicação são adequados. O plano estratégico da auditoria interna é ajustado de acordo com essas expectativas. Uma definição compartilhada de valor é mensurada em sessões de *feedback* individuais e pesquisas, que permitem reagir de forma oportuna. A Auditoria Interna produz impacto com a sua comunicação e conduz conversas baseadas no valor. Um plano de gestão de *stakeholders* eficaz geralmente melhora o alinhamento com o negócio e a atenção da Auditoria Interna, com o consequente foco nos riscos críticos.

## Como a Auditoria Interna está desempenhando o seu papel



Percentual de empresas nas quais a Auditoria Interna tem desempenho elevado na gestão de stakeholders

Fonte: Estudo global da PwC "State of the Internal Audit Professional Study".

## Capturando o valor não realizado

Um plano de comunicação elaborado estrategicamente é a essência da gestão dos *stakeholders*. Muitas funções de Auditoria Interna acreditam que se comunicam bem. Elas compartilham o plano de auditoria, realizam reuniões iniciais de auditoria, informam suas conclusões e observações, acompanham a solução das questões de auditoria e ouvem os auditados durante todo o processo. Com frequência, porém, a interação fora

dessas atividades é limitada, o que leva a uma falta de alinhamento entre as expectativas e os resultados do trabalho da Auditoria Interna. Os assessores de confiança geralmente estimulam a definição de responsabilidades em suas equipes, alinhando de maneira estrutural membros individuais da equipe com *stakeholders* específicos, fornecendo expectativas claras para que haja mais interação além da auditoria, medindo os resultados de forma

rotineira e estimulando ações para melhorar o desempenho. Quando isso é bem-feito, há geração de valor. Nessas interações, os membros da equipe de Auditoria Interna melhoram o seu entendimento do negócio e dos riscos e conseguem responder melhor à necessidade de adaptar os planos de auditoria e o modelo de talentos quando surgem novas áreas de risco.

## Os atributos na prática

Na Hewlett Packard Enterprises ("HP"), a Auditoria Interna colabora com o negócio de várias maneiras, mantendo o alinhamento e a objetividade. A equipe participa ativamente do Comitê de Risco da empresa, que reúne as funções de gestão de riscos corporativos, compliance legal e regulatório, segurança cibernética e resiliência global para discutir atividades de gestão de riscos globais e explorar oportunidades para aperfeiçoar a gestão de riscos. A área atua como consultora do Comitê de Ética e Compliance e trabalha com a gestão de riscos corporativos ERM (Enterprise Risk Management) para identificar riscos importantes para a empresa e oferecer subsídios para o processo de avaliação de riscos.

Muitas das unidades de negócios da HP têm uma função de compliance e, dentro dela, especialidades como comércio global ou operações de vendas. A Auditoria Interna interage de forma rotineira com essas áreas para compartilhar conhecimentos e conscientizá-las. Além disso, a Auditoria Interna oferece um programa de certificação para que as várias funções da segunda linha de defesa desenvolvam seus conjuntos de habilidades e alcancem níveis mais altos de maturidade, o que eleva a confiança no produto do trabalho e nas conclusões desses outros provedores de asseguração por parte da Auditoria Interna e de outros públicos e estimula um alinhamento melhor das várias funções de risco e compliance com a auditoria interna.

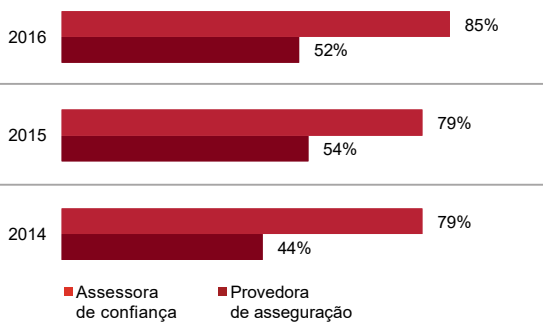
O esforço ativo da Auditoria Interna para permanecer alinhada com o negócio e se envolver em iniciativas estratégicas vale a pena. Os *stakeholders* veem a Auditoria Interna como uma área inovadora e capaz de se adaptar a mudanças no negócio. A função é vista também como uma parceira estratégica valiosa, que entende os riscos e percebe os problemas em toda a empresa, sendo chamada a contribuir com sua liderança intelectual sobre como lidar com os riscos nos muitos desafios e oportunidades de negócios da HP.

## Otimização de custos

### O que significa

A Auditoria Interna otimiza custos prestando serviços eficientes e com valor agregado, com base em processos e métodos de auditoria sólidos e devidamente comunicados. A metodologia é avaliada regularmente, o uso de procedimentos analíticos está totalmente incorporado, e os processos são padronizados e simplificados para maximizar a eficácia e otimizar custos. Os modelos de equipes são flexíveis e incluem: recursos internos e externos; vários níveis hierárquicos; recursos com posicionamentos estratégicos (globalmente, se necessário); e conjuntos de habilidades especializadas (como *expertise* em TI e no setor). Existem processos, como relatórios de horas trabalhadas, para mensurar a produtividade e a relação custo-benefício dos serviços. Os investimentos em infraestrutura de auditoria interna estão alinhados com a mesma métrica utilizada por outras funções de serviços dentro do negócio.

### Como a Auditoria Interna está desempenhando o seu papel



Percentual de empresas nas quais a Auditoria Interna tem desempenho elevado em termos de otimização de custos

Fonte: Estudo global da PwC "State of the Internal Audit Professional Study".

## Capturando o valor não realizado

Embora o ambiente de negócios e os riscos associados continuem a evoluir de forma impressionante, os orçamentos de auditoria interna não crescem na mesma proporção. Isso exige que os líderes de Auditoria Interna façam cada vez mais com um orçamento igual ou menor. O modo como as funções de Auditoria Interna abordam essas realidades geralmente indica quanto valor elas geram. Os provedores de asseguuração têm consciência dos custos e concentram-se em monitorar orçamentos e o tamanho das

equipes, limitando despesas e adotando ações corretivas. Com os avanços tecnológicos, eles também procuram adotar processos com melhores sistemas de gestão de auditoria e adaptar as estratégias de auditoria para incorporar o poder da análise de dados aos métodos de amostragem.

As funções de Auditoria Interna que geram mais valor repensaram a equação da auditoria desde a fase de avaliação de riscos até a prestação de informações. Elas estão se aperfeiçoando em riscos residuais, adquirindo um

entendimento mais profundo das atividades da segunda linha de defesa, incorporando as análises de dados para monitorar os riscos mais tradicionais e criando abordagens economicamente viáveis para auditar áreas de risco mais complicadas, com base em modelos de equipes flexíveis que combinam de forma mais eficaz a oferta e a demanda de competências especializadas.



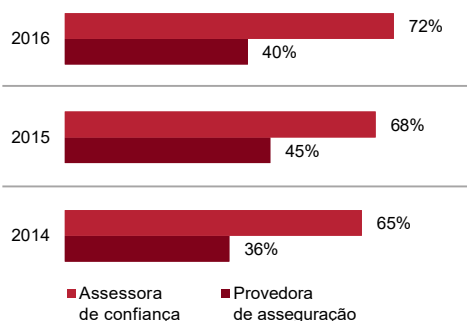


## Modelo de talentos

### O que significa

A Auditoria Interna tem a combinação adequada de talentos essenciais, especialistas, visão de negócios e paridade de posições para cumprir a sua responsabilidade e atender às expectativas dos *stakeholders*, inclusive dos órgãos reguladores. O modelo de talentos é flexível, equilibra a necessidade de expertise específica de uma indústria e de riscos com a provável utilização dessa expertise. O modelo incorpora treinamento regular e feedback de desempenho para melhorar a qualidade do departamento e facilitar o crescimento e o desenvolvimento da liderança individual. O talento é administrado para alcançar o equilíbrio adequado entre habilidades técnicas e comportamentais, como gestão de conflitos, curiosidade intelectual, pensamento crítico, desenvolvimento de relacionamentos e liderança geral.

### Como a Auditoria Interna está desempenhando o seu papel



### Capturando o valor não realizado

Esse atributo continua a receber dos *stakeholders* notas de desempenho baixas – mesmo daqueles que veem a Auditoria Interna como uma assessora de confiança. Isso pode indicar que o modelo de talentos da Auditoria Interna não está acompanhando as mudanças no perfil de riscos da organização que atende. A maioria das funções de auditoria informa que suas competências essenciais são controles financeiros (95%), tecnologia da informação geral (90%) e *compliance* (89%), algo que permaneceu relativamente imutável na última década. Ao mesmo tempo, os perfis de risco das empresas que vão além dos controles de demonstração financeira e de TI em geral estão ficando cada vez mais complexos, e as exigências dos *stakeholders* de que a Auditoria Interna se envolva nessas áreas estão aumentando. As funções de Auditoria Interna que adaptam o seu modelo de talentos de forma proativa para abordar um perfil de risco cada vez mais abrangente geram mais valor.

Essa não é uma tarefa fácil. Requer um modelo de recrutamento dinâmico, complexo de administrar. Nessas organizações, os rodízios na Auditoria Interna são valorizados e apoiados pela liderança do negócio, além de finanças. Essas funções que geram maior valor são estratégicas no uso de um parceiro de *co-sourcing*. As funções de Auditoria Interna que geram mais valor sabem que acertaram quando a empresa adota medidas claras com base em suas recomendações, e quando seus talentos são procurados pelos *stakeholders* para suprir as necessidades de liderança do negócio, além das funções relacionadas às demonstrações financeiras.

## Os atributos na prática

*A Eli Lilly and Company é uma empresa farmacêutica global com sede nos EUA. Além da Lei Sarbanes-Oxley (SOX) e das auditorias financeiras, a Auditoria Interna tem um foco grande em TI. A área não apenas exige que os auditores tenham habilidades específicas de TI, mas também que tenham uma visão de negócios global para trabalhar em parceria com os stakeholders e auditores externos. É uma exigência do perfil de risco da empresa e uma expectativa dos stakeholders.*

*O departamento é composto por uma combinação de talentos recrutados interna e externamente. A maior fonte de talentos internos são de finanças e de TI, mas como a Eli Lilly é altamente regulada, a Auditoria Interna também recruta profissionais das áreas Jurídica, de Ética e Compliance e de RH. Os profissionais também são recrutados com conhecimentos específicos da indústria ou conhecimentos regulatórios, como o Foreign Corrupt Practices Act, códigos da indústria farmacêutica ou áreas de alto risco com provedores de serviços de assistência médica. A experiência técnica é tão importante quanto fortes habilidades de pensamento crítico e comunicação.*

*A função é estruturada para um rodízio de 100%, com um comprometimento médio de três a cinco anos. Os profissionais também passam pelo rodízio na empresa para trabalhos de curto prazo, por exemplo, para auxiliar em auditorias de SOX e em auditorias em geografias específicas. A passagem pela função é vista como uma etapa atraente na carreira, que oferece viagens internacionais e tem histórico de desenvolver pessoas procuradas pela área de negócios, que são promovidas quando deixam a função.*



Percentual de empresas nas quais a Auditoria Interna tem desempenho elevado na gestão de talentos

## Qualidade e inovação

### O que significa

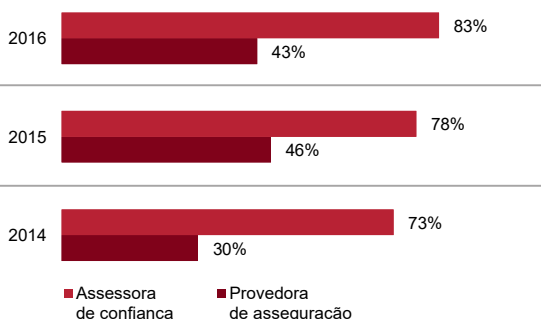
A Auditoria Interna promove qualidade e inovação com padrões bem-definidos, alinhados aos padrões gerais do Instituto de Auditores Internos (IIA) (e a qualquer padrão regulatório ou de um domínio específico do setor). A função implementa a qualidade formal e promove uma cultura que recompensa a inovação e a melhoria contínua dos processos essenciais. O plano de auditoria alinha-se com o perfil de risco da empresa e evolui com a mudança de riscos. A forma e a mensagem dos relatórios e dos comunicados da Auditoria Interna são baseadas em fatos, apoiam a realização da missão e dos objetivos estratégicos da Auditoria Interna e impulsionam os *stakeholders* a agir. Uma função que oferece sistematicamente um produto e um serviço de qualidade também tem seu foco nos imperativos estratégicos de negócios. As ferramentas de *data analytics* (análise de dados), reporte e visualização são consistentemente utilizadas para fornecer a entrega acordada e inovação.

## Capturando o valor não realizado

Os provedores de asseguração atuam para desenvolver e manter um programa de qualidade que se alinhe aos padrões do Instituto dos Auditores Internos (IIA); treinar a equipe de maneira consistente; assegurar uma supervisão adequada; e monitorar a qualidade continuamente.

Os assessores de confiança incorporam a inovação na cultura da função, seja fazendo grandes mudanças na avaliação de riscos e nas metodologias de execução por meio do uso de ferramentas de visualização de dados, seja criando novas abordagens de confiança em todas as outras linhas de defesa, seja reinventando as técnicas de elaboração de relatórios para enriquecer a experiência dos *stakeholders*. Os assessores de confiança fornecem *benchmarking* e visões sobre a maturidade dos processos de negócios e apresentam visualmente as conclusões da auditoria de um modo que permita avaliar o impacto da deficiência de um processo/controle para o negócio. Eles identificam continuamente as oportunidades de inovação.

### Como a Auditoria Interna está desempenhando o seu papel



Percentual de empresas nas quais a Auditoria Interna tem desempenho elevado em qualidade e inovação

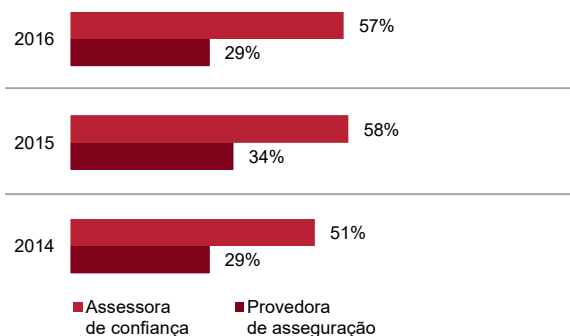


## Tecnologia

### O que significa

A Auditoria Interna usa a tecnologia em todo o seu potencial e de maneira eficiente para executar todo o processo de auditoria. Sistemas de gestão de auditoria robustos fazem interface ou estão embutidos nas ferramentas de Governança, Risco e Compliance (GRC) de toda a empresa. A análise de dados é desenhada e desenvolvida com foco nas áreas de risco e questões de negócios e gera ganhos de eficiência ao longo de todo o processo de auditoria. As ferramentas de análise e visualização são usadas para melhorar o entendimento e a avaliação dos riscos e para identificar deficiências em processos e controles da empresa. Técnicas de auditoria contínuas são usadas para aumentar a cobertura ou fornecer alertas sobre os indicadores de risco para o negócio. Para ter esse atributo, a equipe de Auditoria Interna deve entender a complexa arquitetura dos sistemas da empresa e inovar, utilizando a tecnologia para estimular a eficiência da auditoria.

### Como a Auditoria Interna está desempenhando o seu papel



Percentual de empresas nas quais a Auditoria Interna tem desempenho elevado no uso de análises de dados e de tecnologia

Fonte: Estudo global da PwC "State of the Internal Audit Professional Study".

### Capturando o valor não realizado

Nossa pesquisa demonstra que as funções de auditoria interna vêm melhorando o seu desempenho no uso da tecnologia ano após ano. Contudo, apesar dessa melhoria, os *stakeholders* classificam o desempenho nesse atributo como o pior entre os oito, o que poderia indicar que a Auditoria Interna não está inovando no mesmo ritmo que os avanços tecnológicos e as expectativas dos *stakeholders*. Durante anos, a Auditoria Interna utilizou Técnicas de Auditoria Assistida por Computador (CAATS). Atualmente, essas técnicas e as ferramentas

associadas estão sendo superadas por uma tecnologia de melhor desempenho, com a qual a Auditoria Interna consegue utilizar análises e visualizações durante todo o ciclo da auditoria. Novas ferramentas baseadas em dados são integradas à metodologia de auditoria e, às vezes, incorporadas ao sistema de gestão de auditoria. Essa jornada para aprimorar o uso da tecnologia não é fácil e até assessores de confiança sofrem resistência durante o percurso. Por exemplo, na primeira vez que a Auditoria Interna avalia uma população completa de dados e

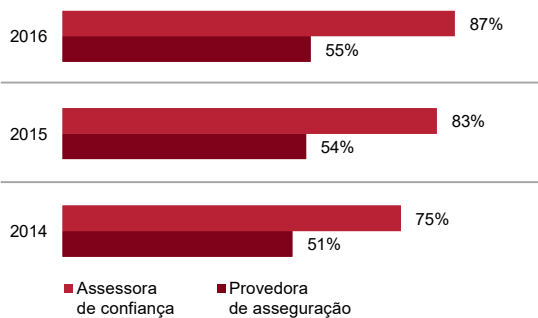
indica riscos e falhas de controles relacionados, os *stakeholders* geralmente não se animam. No entanto, quando essas barreiras surgem, líderes ágeis de auditoria se mantêm firmes em suas convicções e conseguem influenciar a percepção de seus *stakeholders*. Eles são capazes de mostrar o valor que está sendo gerado e influenciam a primeira e a segunda linhas de defesa para que elas comecem a usar dados, a fim de aprimorar o ambiente de controle global e proteger a empresa das deficiências de controles.



## Cultura de serviço O que significa

A Auditoria Interna atende seus muitos *stakeholders*, mas mantém a objetividade, com uma responsabilidade bem definida (missão, valor e escopo) e linhas claras de subordinação. A equipe de Auditoria Interna e a organização podem enunciar, de modo sucinto, qual é a responsabilidade e qual é a marca da auditoria interna. Existe um plano de serviços ao cliente que impulsiona, de forma determinada, o compromisso com a empresa, antecipa as necessidades, estimula a tempestividade e a receptividade e foca a geração de ideias valiosas que ajudem a fundamentar as decisões da empresa. A função solicita *feedback* regular dos *stakeholders*, mensura os resultados e desenvolve ações de melhoria conforme necessário.

### Como a Auditoria Interna está desempenhando o seu papel



Percentual das empresas nas quais a Auditoria Interna tem desempenho elevado na demonstração de uma cultura de serviço

Fonte: Estudo global da PwC “State of the Internal Audit Professional Study, 2014-2016”.

## Capturando o valor não realizado

As funções de auditoria interna não gostam de ser comparadas com forças policiais/militares que servem e protegem suas comunidades. No entanto, quando a comunicação da Auditoria Interna simplesmente se resume a informar a administração sobre as auditorias planejadas e discutir seu escopo e seus objetivos, os *stakeholders* podem ter a impressão de que estão recebendo uma intimação. As melhores funções baseadas em uma cultura de serviço vão mais longe, antecipando as necessidades dos *stakeholders* e demonstrando ampla conscientização dos negócios e foco determinado em conhecer a causa-raiz dos problemas. As funções de auditoria interna com esse alto nível de desempenho também fornecem contribuições nas sessões executivas e nas reuniões de Conselho sobre assuntos que ultrapassam a sua responsabilidade imediata, porque se posicionaram de maneira proativa e se educaram para ter um ponto de vista sobre temas que vão além dos riscos e controles atuais.

## A Auditoria Interna em ação e como a PwC pode ajudar

Com a nossa pesquisa, conseguimos ter uma ampla visão sobre as expectativas coletivas dos *stakeholders*, pois sabemos que as expectativas dos *stakeholders* de cada organização variam muito. Alguns temas comuns surgiram em torno das funções de auditoria interna que, na opinião dos entrevistados, são capazes de gerar muito valor: elas definem de maneira proativa uma visão sobre como a Auditoria Interna pode produzir resultados, têm coragem de manter o alinhamento dos *stakeholders* e de se manter no rumo em benefício da empresa – mesmo em uma época de mudanças significativas. E, embora as funções que atuam como assessoras de confiança recebam sistematicamente notas de desempenho mais altas nas nossas pesquisas do que as que operam como provedoras de asseguarção, incentivamos os líderes de Auditoria Interna a entender bem as expectativas dos *stakeholders* e o desempenho em relação aos oito atributos antes de agir. Para algumas funções, compreender as expectativas dos *stakeholders* e o desempenho percebido pode levar à necessidade de melhorar o programa de gestão de *stakeholders*, por meio de conscientização da marca, da educação dos *stakeholders* em relação às responsabilidades da área e de uma melhora no foco em riscos e nas capacidades atuais. Outras funções podem identificar a necessidade de alinhar seu foco em riscos para o negócio, investir em processos essenciais de auditoria, capacitar a função com uma melhor tecnologia e aprimorar o modelo de talentos global. Ignorar essa importante etapa pode resultar em investimento excessivo ou insuficiente na jornada que está por vir.

A PwC pode ajudar a função de Auditoria Interna a traçar seus planos para aperfeiçoar os oito atributos de uma auditoria interna eficaz, capturando o valor não realizado. As organizações podem evoluir realizando uma Avaliação Estratégica Externa, que se baseia em uma ferramenta exclusiva da PwC, chamada Profiler, ou utilizando vários dos nossos serviços de auditoria interna. Para saber mais sobre como podemos enriquecer a sua jornada, visite [www.pwc.com.br/pt/auditoria/riscos/auditoria-interna.html](http://www.pwc.com.br/pt/auditoria/riscos/auditoria-interna.html)

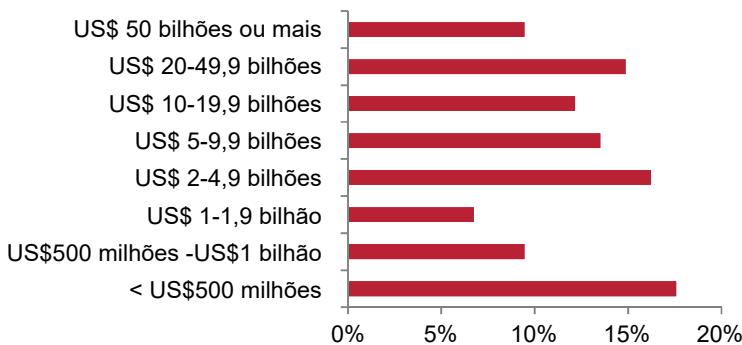
## Diversidade é a marca entre as áreas com alto desempenho

Muitas vezes, é mais fácil ver como o alto desempenho pode ser atingido em cada atributo em grandes organizações com recursos de auditoria interna significativos. Entretanto, em todos os anos nos quais a PwC monitorou o desempenho nos oito atributos, as funções de auditoria interna que geraram mais valor e atingiram as notas de desempenho mais altas tinham departamentos com tamanhos variados.

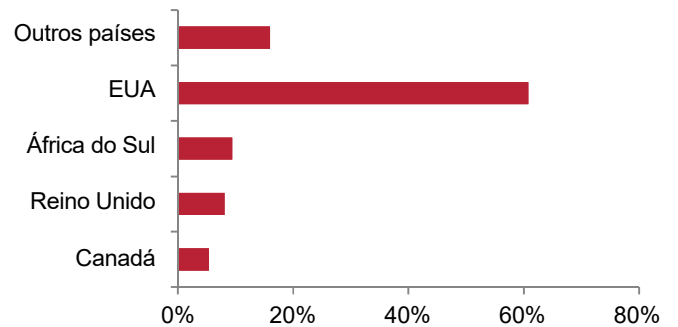
Uma análise do grupo de 5% das melhores funções de auditoria interna (identificadas por uma boa gestão de riscos em suas empresas e por funções altamente valorizadas pelos *stakeholders*) revelou uma diversidade em termos de porte da empresa, localização e indústria. A faixa das 5% melhores também superou o desempenho das outras em cada um dos oito atributos. Isso permite concluir que o alto desempenho nos oito atributos é necessário e pode ser atingido, independentemente da empresa ou da composição da Auditoria Interna.

### As características da faixa de 5% das melhores funções de auditoria interna

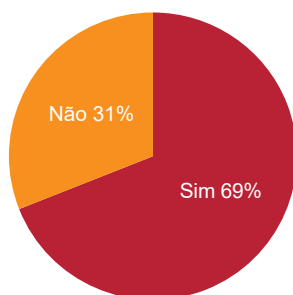
Porte da empresa



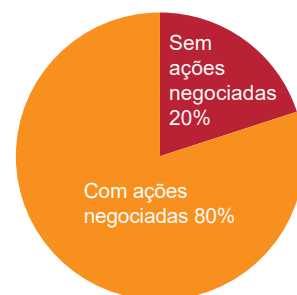
Local da sede



Sujeitas à Lei Sarbanes-Oxley



Empresas versus ações nas bolsas de valores



## **Contatos**

Para entender melhor como esse assunto pode afetar o seu negócio, contate:

***André Pannunzio***

*Sócio e líder de auditoria  
interna da PwC Brasil*

andre.pannunzio@pwc.com  
(11) 3674-3850

***Rosana Napoli***

*Sócia de auditoria  
interna da PwC Brasil*

rosana.napoli@pwc.com  
(11) 3674-3753



