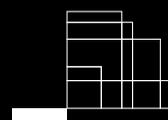


Competências digitais aumentam a importância e a contribuição da auditoria interna

Estudo sobre a Prática Profissional
da Auditoria Interna 2019



pwc

Apresentação

Riscos e controles de tecnologia são uma prioridade para as funções de auditoria interna há décadas.

Com o aumento no ritmo de desenvolvimento das tecnologias digitais, no entanto, os riscos de ameaças cibernéticas sofisticadas, uso de enormes volumes de dados, automação de processos e a evolução constante na demanda dos consumidores estão indo muito além da própria tecnologia.

Nosso *Estudo Global sobre a Prática da Profissão de Auditoria Interna 2019* mostra que, à medida que as organizações avançam em seu processo de transformação digital, as funções de auditoria interna mais dinâmicas se adaptam de forma mais eficaz, ajudando diferentes grupos na empresa a entender as mudanças nos perfis de risco da organização e a assumir novos riscos de forma mais inteligente.

Neste relatório, analisamos o nível de evolução digital das funções de auditoria interna nas empresas em cinco dimensões – visão e plano, formas de trabalho, operações, modelo de atuação e engajamento de *stakeholders* – e, com base nessas informações, identificamos seis hábitos que levam a uma gestão mais eficaz dos riscos digitais.

Esta publicação faz parte de uma trilogia elaborada com base em um levantamento global da PwC com 2 mil profissionais das áreas de riscos, auditoria interna e *compliance*. Seu objetivo foi identificar e promover boas práticas nessas três frentes de trabalho que evitem o surgimento de brechas nas linhas de defesa das organizações.

Esperamos que o conteúdo desenvolvido nas próximas páginas seja útil para o aprimoramento constante da função de auditoria interna na sua empresa.

Boa leitura!



Fernando Alves
Sócio-presidente
PwC Brasil



André Pannunzio
Sócio e líder de Governança, Riscos
e *Compliance* e Auditoria Interna
PwC Brasil

As organizações estão implementando tecnologias digitais cada vez mais rapidamente, em um cenário marcado por mais dados, maior automação, ataques cibernéticos sofisticados e pela evolução constante das expectativas dos clientes. Em alguns aspectos – para as áreas de auditoria interna – a situação não é nova: os riscos e controles relacionados à tecnologia já são prioridade há décadas, e a maioria consegue executar auditorias de tecnologia de forma confiável.

Mas as implementações de processos digitais aumentam os riscos para além da própria tecnologia. Por exemplo, com a diminuição da confiança do público em instituições e empresas, as implicações de uma violação da privacidade de dados podem ser relevantes, mesmo em um projeto-piloto. Outro exemplo seria a distorção causada por uma falha em um algoritmo de inteligência artificial (IA) na contabilidade financeira. As iniciativas digitais modificam o perfil de risco e, na era atual, rica em informações, os dados para embasar as decisões e a avaliação de riscos nem sempre são suficientes. De acordo com a *22ª Pesquisa Global Anual com CEOs da PwC*, a qualidade dos dados que os líderes necessitam para tomar decisões de longo prazo com base na exposição de suas empresas ao risco está exatamente no mesmo nível de dez anos atrás. Somente 22% dos CEOs consideram esses dados *suficientemente abrangentes*.

A auditoria interna precisa ter: (1) condições para se adaptar rapidamente e acompanhar o ritmo digital do negócio; e (2) conhecimento e competências para prover assessoria e asseguração estratégica nesse novo cenário. As auditorias internas que aumentam os seus próprios níveis de adequação ao ambiente digital serão muito mais eficientes para enfrentar esse desafio. Ao explorar competências digitais e o poder dos dados – tanto dentro como fora de suas organizações – a auditoria interna pode identificar correlações não apenas para acompanhar a evolução dos riscos, mas também para prever mudanças em perfis de riscos.

As nossas pesquisas globais sobre riscos, auditoria interna e *compliance* de 2019 mostram que, à medida que as organizações avançam na transformação digital, as áreas de auditoria interna com mais competências digitais ajudam seus *stakeholders* a assumir riscos de forma mais inteligente, em resposta à evolução dos perfis de risco.

O que significa a expressão competência digital da auditoria interna?

A definição tem dois significados: (1) ter as habilidades e os recursos para oferecer assessoria estratégica aos *stakeholders* e assegurar sobre os riscos da transformação digital da organização; e (2) modificar os próprios processos e serviços a fim de usar melhor dados e tecnologias digitais para estar alinhada com os riscos estratégicos da organização e, dessa forma, conseguir prever e responder a eventos de risco no ritmo e na escala que a transformação digital da organização requer.

Conversas sobre *upskilling* de pessoal, relacionamento mais estreito com *stakeholders* e uso de dados, *analytics* e tecnologias de fluxo de trabalho estão acontecendo. E este é o momento de passar para a ação, pois a competência digital da auditoria interna deve acompanhar a transformação digital da organização; do contrário, as brechas nas linhas de defesa aumentarão e surgirão mais pontos de vulnerabilidade a riscos.

“Você pode priorizar a execução de tarefas de maneira digital, mas sem o apoio do CEO e do conselho e sem a pressão deles para realmente dar um foco digital a suas atividades, você pode se frustrar e não chegar a lugar algum. Não quero subestimar a importância do apoio da alta liderança e do conselho para isso e para o sucesso dessa iniciativa.”

Nancy J. Luquette, vice-presidente sênior e diretora de Auditoria e Risco da S&P Global Inc.

Figura 1

Os pontos fortes das áreas de auditorias internas que têm competência digital

Uma visão em cinco dimensões



Pontuação de maturidade digital em uma escala de 0 a 100 com base na análise e no cálculo de índices pela PwC.

Base: 98 Dinâmicas; 140 Ativas; 271 Iniciais.

Quais atividades da auditoria interna demonstram mais competência digital?

De acordo com a nossa pesquisa com 2 mil executivos, o nível de competência digital das atividades da auditoria interna (como grupo) é inferior, em alguns pontos, ao de seus pares de gestão de riscos e *compliance*. No entanto, algumas áreas de auditoria interna estão progredindo de forma significativa (Figura 1), e suas organizações sendo mais beneficiadas pelas iniciativas digitais. Esses benefícios incluem um gerenciamento mais eficiente dos riscos da transformação digital e melhores retornos do que os planejados, por exemplo, melhor experiência dos clientes e maior crescimento de receita.

Avaliamos a pontuação dos participantes da pesquisa em relação à competência digital da auditoria interna em cinco dimensões. O grupo considerado mais competente em termos digitais é composto por 19% do total de participantes e seus membros são chamados de auditorias internas dinâmicas. (Consulte *Mais inteligência para assumir riscos na transformação digital: Estudo Risk in Review 2019* para uma discussão completa sobre gestão de riscos, *compliance* e *auditorias internas dinâmicas*.) As auditorias internas dinâmicas englobam uma combinação de setores excessivamente regulamentados e outros menos regulamentados, diversas regiões geográficas e tamanhos diferentes de organização. As auditorias internas do próximo grupo mais competente em termos digitais são chamadas de ativas. Esse grupo, que representa 27% das áreas de auditoria interna participantes da pesquisa, adota muitas das medidas necessárias para aumentar sua competência digital. O restante das auditorias internas (54%), chamadas de *iniciantes*, estão executando ou planejando algumas das atividades que mensuramos, embora de forma muito menos planejada, além de estarem em uma etapa inicial de sua jornada digital.

Nosso estudo analisou os comportamentos que diferenciam as auditorias internas dinâmicas daquelas que estão um passo atrás em termos de competência digital geral. Identificamos seis hábitos que as auditorias internas dinâmicas adotam para ajudar seus *stakeholders* a assumir riscos de forma mais inteligente durante a transformação digital (Figura 2). O primeiro hábito é se envolver plenamente no plano digital da organização. As auditorias internas não conseguirão ajudar suas organizações a prosperar nas iniciativas digitais se não conhecerem as estratégias de transformação digital. As auditorias internas dinâmicas conectam-se à estratégia e se sintonizam com ela. O apoio do CEO e do conselho contribui para que essas áreas se mantenham alinhadas e aprimorem sua competência digital.

Dois outros hábitos

- empenhar-se no relacionamento com os tomadores de decisão; e
- colaborar e alinhar-se para oferecer uma visão consolidada dos riscos – também são elementos-chave de competência digital. O envolvimento com *stakeholders* ajuda a auditoria interna a fornecer visões sobre os riscos em relação às iniciativas digitais nos momentos certos. À medida que o universo dos riscos se torna mais dinâmico, todas as funções de risco devem se esforçar para trabalhar com base em informações comuns e oferecer uma visão consolidada dos riscos aos *stakeholders* e ao conselho.

Abordamos aqui os três hábitos restantes:

- fazer o *upskilling* dos atuais funcionários e contratar novos talentos;
- usar de forma adequada as tecnologias emergentes; e
- capacitar a organização a responder aos riscos em tempo real. Esses hábitos se combinam para conferir à auditoria interna a capacidade de avançar em relação a todos os seis hábitos. As lições aprendidas com as auditorias internas dinâmicas sobre esses aspectos orientam seus pares rumo a um padrão de competência digital e aquilo que devem fazer para avançar.

“A auditoria interna deve participar das decisões de gestão. Não convém que a auditoria interna chegue com o processo de desenvolvimento adiantado para só então identificar falhas nos controles. Ela precisa estar lá desde o início. Mas uma coisa é ter um lugar físico à mesa, outra é ter credibilidade para ser ouvido.”

Vanessa C. L. Chang, membro do comitê de auditoria da Edison International and Sykes Enterprises

Os seis hábitos das auditorias internas que levam a decisões mais inteligentes sobre riscos

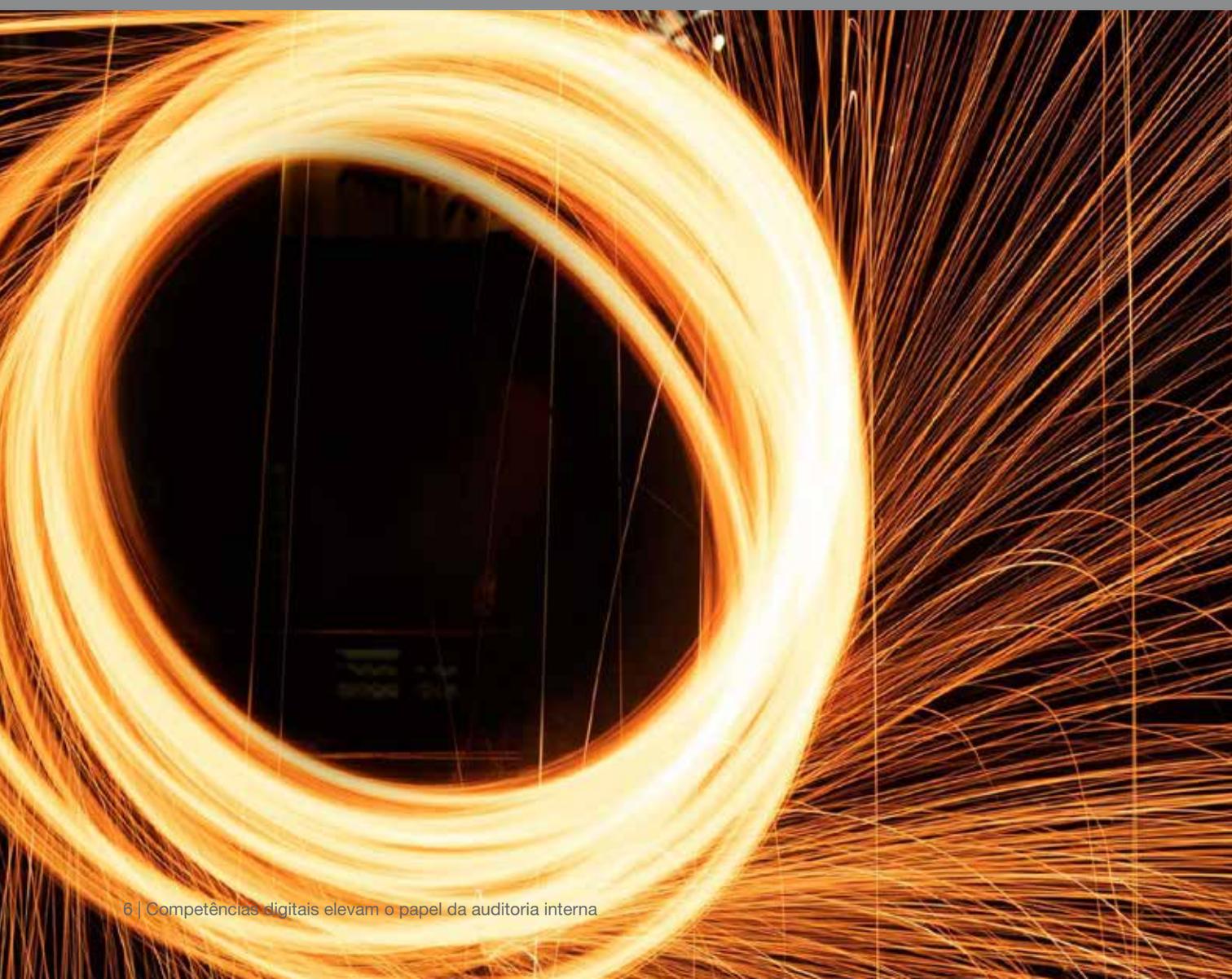
Figura 2

Seis hábitos das auditorias internas dinâmicas

- 01 Participam plenamente do plano digital da organização
- 02 Fazem *upskilling* dos atuais empregados e contratam novos talentos para acompanhar o ritmo da organização
- 03 Buscam a forma adequada de usar as tecnologias emergentes
- 04 Capacitam a organização a responder aos riscos em tempo real
- 05 Empenham-se no relacionamento com os tomadores de decisão em relação às principais iniciativas digitais
- 06 Colaboram e alinham-se para oferecer uma visão consolidada dos riscos

Faça *upskilling* dos atuais empregados e contrate novos talentos para acompanhar o ritmo da organização

Busque talentos de forma criativa para desenvolver as competências digitais da área e invista na proteção dos talentos que você já tem



Os auditores internos não necessitam de conhecimento técnico profundo para começar a participar das iniciativas digitais de suas organizações. Os auditores têm um entendimento profundo de riscos e processos, uma perspectiva valiosa de que os tomadores de decisão muitas vezes carecem. A auditoria interna também pode conectar os riscos entre as diversas iniciativas digitais de toda a organização. Mas à medida que as organizações se tornam cada vez mais digitais, os níveis básicos de destreza e competências digitais da auditoria interna precisam aumentar. Por exemplo, um entendimento mais aprofundado dos dados é crucial, pois os dados estão no cerne de tudo que é digital. E embora os auditores não precisem ser especialistas em automação de processos robóticos (RPA, na sigla em inglês) nem cientistas de dados, eles devem entender as fontes de dados para avaliar a qualidade desses dados, testar se um algoritmo está funcionando como planejado e saber quais tipos de *insights* podem ser obtidos dos dados.

As auditorias internas dinâmicas são mais capazes de auditar tecnologias emergentes

Embora ainda estejam longe de contar com todo o pessoal necessário para abordar o uso de tecnologias emergentes por suas organizações, as auditorias internas dinâmicas estão mais preparadas para auditar tecnologias emergentes do que as ativas ou iniciantes, em especial em áreas como tecnologias de nuvem, automação de processos de negócios e Internet das Coisas (Figura 3). Elas também enxergam um futuro em que estarão capacitadas para auditar uma ampla gama de tecnologias emergentes, até mesmo as que não estão sendo usadas pelas organizações atualmente. Na verdade, as auditorias internas dinâmicas estão agindo agora, antecipando-se ao uso dessas tecnologias por suas organizações. Por exemplo, 49% das auditorias internas dinâmicas já estão auditando ou fazendo *upskilling* para auditar inteligência artificial (IA), em comparação com 13% das iniciantes – que representam uma combinação de indústrias semelhante à das auditorias internas dinâmicas – estão fazendo o mesmo.

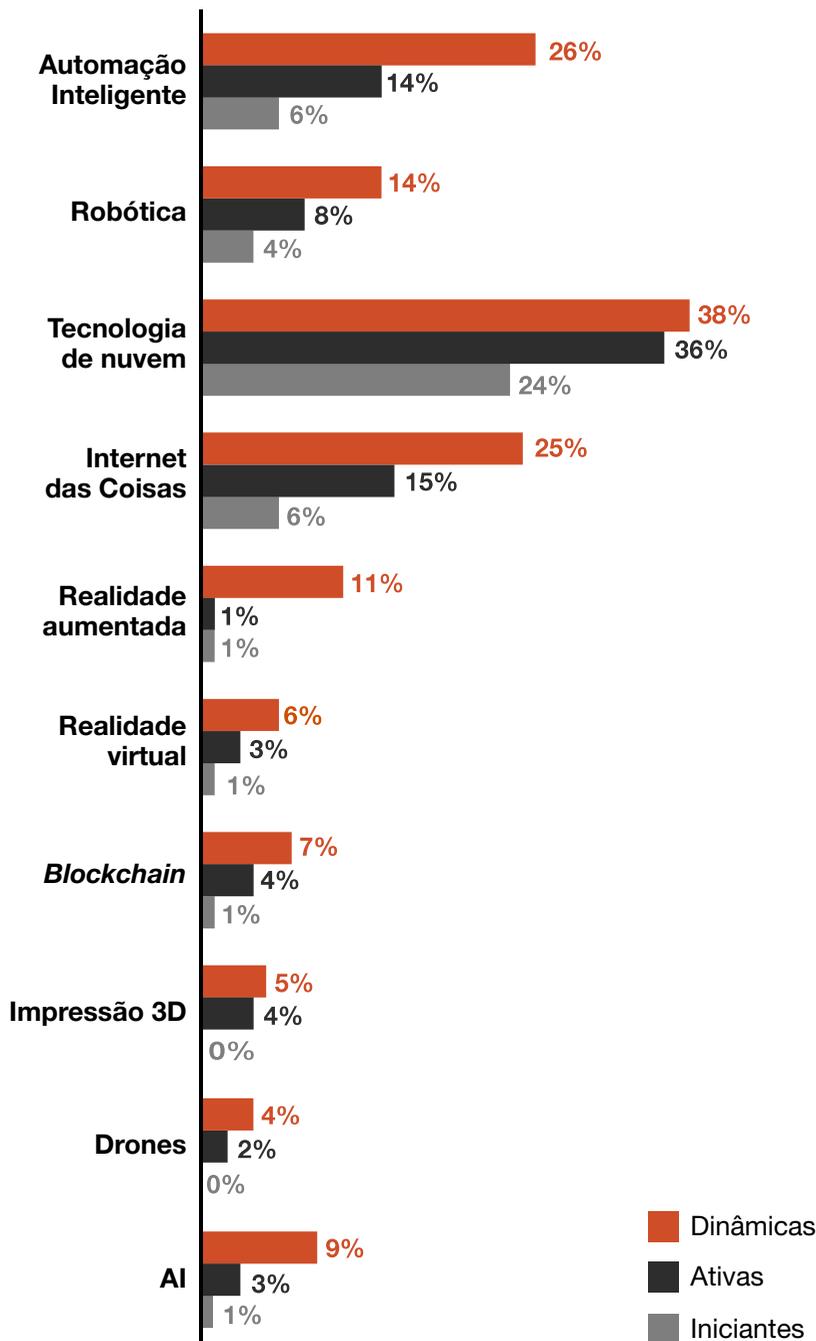
“Você não precisa que todos os membros da equipe sejam cientistas de dados; mas a equipe deve estar de acordo com o caminho que está sendo seguido. E então você precisa que alguns tenham a energia, a paixão e o conhecimento do assunto para tocar o processo.”

Sara Merian, líder de Auditoria Interna e *Compliance* da Syngenta International AG

Figura 3

As auditorias internas dinâmicas estão se preparando para auditar tecnologias emergentes

Minha área de auditoria interna está totalmente equipada e capacitada para auditar – ou nos últimos 12 meses auditou – uma área/processo que utiliza esta tecnologia.



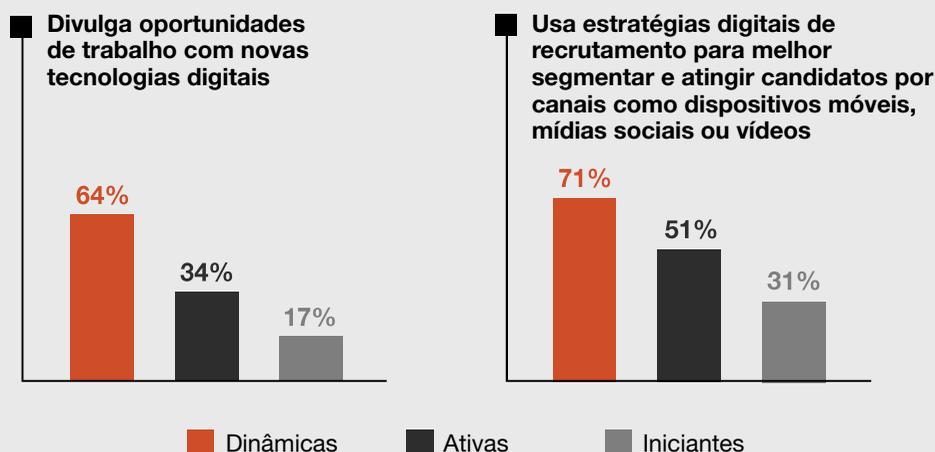
P. Qual das opções a seguir melhor descreve o nível atual de preparação para auditar cada uma das seguintes novas tecnologias?

Base: 98 dinâmicas; 140 ativas; 271 iniciantes.

Figura 4

As auditorias internas dinâmicas priorizam competências digitais nos processos de recrutamento

Minha auditoria interna...



P. Como sua função de auditoria interna planeja atrair novos talentos ou fazer *upskilling* dos talentos atuais para satisfazer suas necessidades digitais? (As respostas são “Está fazendo isso”)

Base: 97 dinâmicas; 137 ativas; 254 iniciantes.

A fim de acompanhar a transformação digital da organização, é essencial que a auditoria interna contrate novos talentos e faça o *upskilling* da equipe atual. As auditorias internas dinâmicas priorizam competências digitais quando recrutam talentos. Com mais frequência, elas segmentam e atingem candidatos usando estratégias de recrutamento digital, além de divulgarem a oportunidade de trabalhar com as novas tecnologias digitais (Figura 4).

As auditorias internas dinâmicas também investem no *upskilling* das competências tecnológicas de toda sua equipe para um padrão cada vez mais alto

O investimento em *upskilling* difere significativamente entre as auditorias internas dinâmicas, ativas e iniciantes. As dinâmicas estão trabalhando com suas organizações em iniciativas digitais para aumentar o nível de conhecimento digital da auditoria interna; elas estão se associando com as funções de risco e *compliance* para fazer investimentos em treinamento; e estão desenvolvendo programas de *upskilling* próprios. À medida que otimizam suas operações de auditoria interna com o uso da tecnologia, os líderes de auditoria interna podem redirecionar a eficiência gerada para *upskilling* e inovação.

Greg Jordan, vice-presidente sênior e diretor de Auditoria da Nationwide Mutual Insurance, adotou uma abordagem criativa para o *upskilling* de sua equipe e da empresa. Ele sabe que “o conhecimento que tínhamos ontem está desatualizado hoje, e o que sabemos hoje estará desatualizado amanhã”. A auditoria interna está gerando valor cada vez maior das tecnologias emergentes produzindo relatórios sobre riscos e controles associados a essas tecnologias. “Também planejamos elaborar relatórios sobre criptomoedas e *blockchain*. Isso ajudará a empresa a identificar os riscos que devem ser priorizados, além de educar a própria equipe. Com relação às nossas 100 horas de treinamento obrigatório no escritório, seremos mais prescritivos e utilizaremos mais estudos de caso para um aprendizado mais prático. Também realizaremos mais simulações de auditoria, mais atividades para tornar as nossas tarefas mais automatizadas.” Jordan considera inaceitável ter parceiros de negócios que utilizam IA e RPA e não com o nível de conhecimento necessário dentro da equipe de auditoria interna.

A auditoria interna também precisa ter acesso a especialistas bastante qualificados. Portanto, as áreas dinâmicas estão trabalhando para identificar pessoas dentro da organização que tenham as aptidões e competências relacionadas para se tornarem especialistas. Auditores com visão de negócios que demonstraram ter competências em matemática ou dados ou que têm formação acadêmica em ciência, matemática, estatística, economia e outros campos que desenvolvem o pensamento crítico estão estudando ciência de dados. Muitas auditorias internas dinâmicas estão criando centros de excelência e recorrendo a prestadores de serviços externos para necessidades de competências especializadas, em especial com relação à expertise em tecnologias emergentes e para obter um entendimento mais aprofundado dos negócios (Figura 5).

O *upskilling* pode demandar que a profissão de auditoria interna faça uma mudança filosófica para assumir mais riscos. A auditoria interna da empresa de seguro-saúde Health Care Service Corporation teve sucesso na criação de uma cultura mais inovadora. “Temos uma cultura que aborda riscos

por meio de novas ideias e tecnologias. Isso desafia o nosso pessoal a sair de sua zona de conforto e crescer”, afirma Robert Lembach, vice-presidente de auditoria interna. “A maior parte da automação no departamento resultou do nosso pragmatismo e de incentivarmos as pessoas a pensar sobre como usá-la para solucionar problemas. Isso as motiva a ir além da simples conferência contábil. Precisamos desafiar nosso pessoal, pois há riscos em fazer as coisas da maneira antiga: não obter o valor máximo das nossas pessoas e estar constantemente recrutando.”

A auditoria interna sempre precisará de novos conjuntos de competências. E, embora as competências de auditoria continuem sendo fundamentais, no futuro próximo os auditores serão diferentes dos atuais, pois combinarão as competências tradicionais com a visão digital e de negócios. No mercado altamente competitivo por competências técnicas, as auditorias internas poderão ter dificuldades para reter seus talentos se não investirem continuamente nas competências digitais de seus empregados, as valorizarem e fornecerem a tecnologia que eles esperam. As auditorias internas dinâmicas aprenderam essa lição.

Figura 5

As auditorias internas dinâmicas utilizam diversas estratégias para desenvolver competências digitais

Minha auditoria interna...



P. Como a sua auditoria interna planeja atrair novos talentos ou fazer *upskilling* dos talentos atuais para satisfazer as suas necessidades digitais? (As respostas são: “Está fazendo isso”)

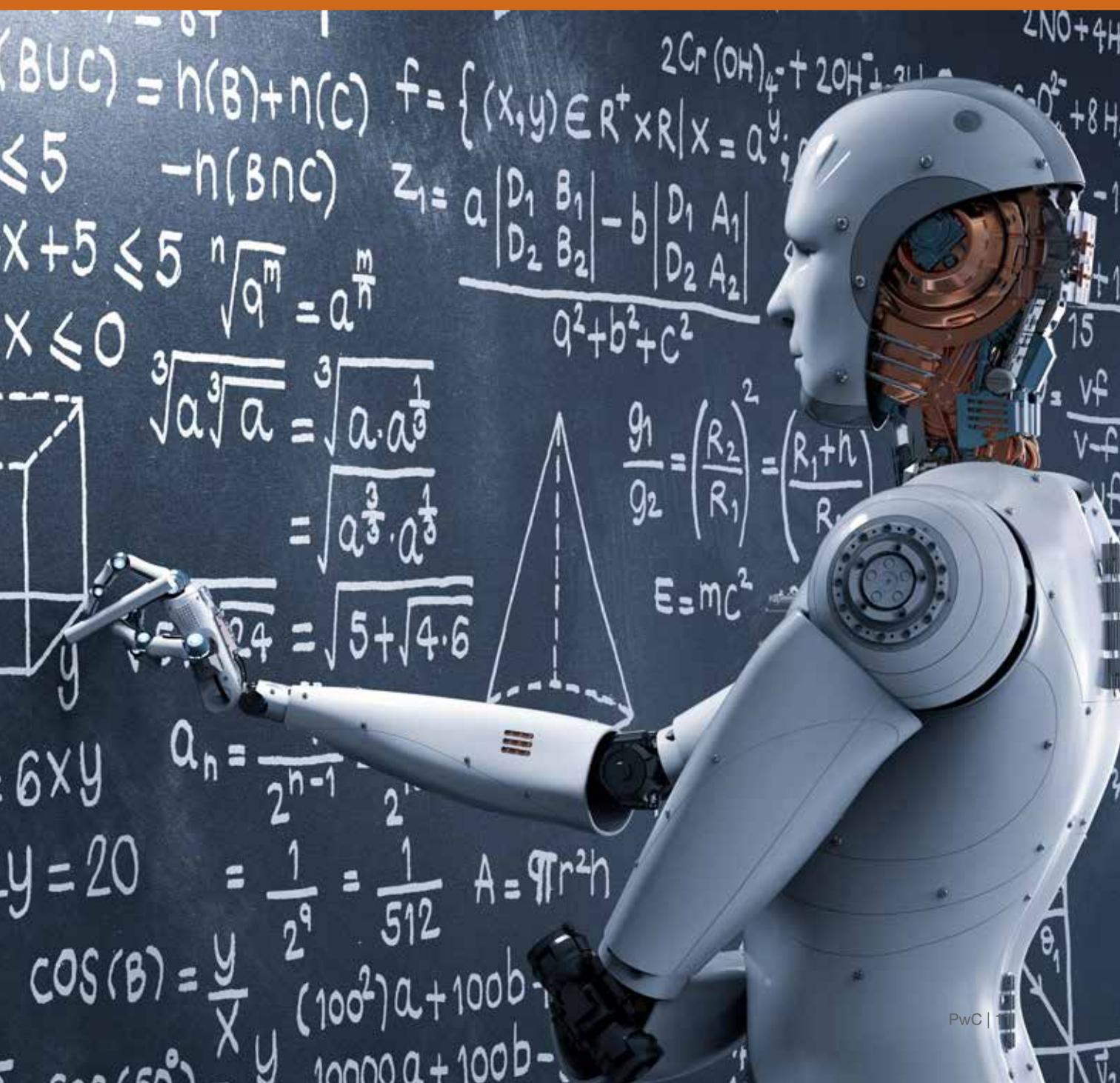
Base: 98 dinâmicas; 140 ativas; 271 iniciantes.

P. Classifique seu nível de concordância com as seguintes declarações sobre a sua auditoria interna. (As respostas são: “Concordo” ou “Concordo totalmente”)

Base: 97 dinâmicas; 137 ativas; 254 iniciantes.

Busque a forma adequada de usar as tecnologias emergentes

Audite as tecnologias emergentes, ofereça assessoria sobre elas e as utilize para otimizar a auditoria interna



As auditorias internas dinâmicas começam a encontrar formas de usar as tecnologias emergentes em seu trabalho

Muitas auditorias internas enfrentam dificuldades para encontrar a melhor forma de usar as tecnologias emergentes em sua própria área. Por exemplo, 54% das auditorias internas estão inseguras ou não planejam utilizar IA nos próximos dois anos. Até mesmo o uso de RPA é questionado: 49% não planejam utilizar RPA ou estão inseguros sobre como usá-la. É o contrário do que acontece nas auditorias internas dinâmicas: 37% já usam RPA e outras 45% planejam fazê-lo em até dois anos.

Com relação à automação, os executivos com quem conversamos indicaram a conformidade com a Lei Sarbanes-Oxley como um ponto de partida lógico. Tecnologias emergentes como RPA, *machine learning* e IA geram oportunidades para otimizar e automatizar processos e ter mais segurança em relação à eficiência dos controles. Em uma empresa específica, testar se os direitos de acesso de empregados desligados estavam sendo revogados no tempo adequado era um processo excessivamente manual. Ele demandava o uso de uma função de pesquisa de três fontes de dados para cada aplicativo de TI. A equipe de auditoria levava 100 horas para testar 20 instâncias de controle. Com a RPA, um *bot* desenvolvido em 40 horas executa os processos antes realizados de forma manual em apenas sete horas. Ao automatizar muitas etapas do teste, exceto a revisão final por uma pessoa, a duração do teste diminuiu substancialmente e a cobertura aumentou, passando de amostras para populações completas, o que melhora a assecuração.

“Os algoritmos são os piores inimigos deles mesmos. Não dá para saber se o algoritmo criado foi testado ou verificado por terceiros. Nem se auditores externos se envolveram. Caso a ferramenta tecnológica seja utilizada para verificar contratos e registrar receitas, contas a receber, caixa e receitas diferidas, como posso saber se o algoritmo estava certo? Quem audita isso? Quem testa essa questão? Mais importante: como sei que ele está bloqueado para que ninguém possa ter acesso e fazer modificações? É isso que me preocupa.”

Vanessa C. L. Chang, membro do comitê de auditoria da Edison International and Sykes Enterprises

As auditorias internas dinâmicas estão refletindo sobre como a tecnologia pode ajudá-las a fazer as coisas de forma diferente, em vez de limitar seu pensamento à melhoria de processos. Elas não veem as tecnologias emergentes como acessórios, mas como formas mais inteligentes de produzir mais. Analisemos como o recurso de *analytics* tem sido adotado por muitas auditorias internas, em especial no planejamento e na execução de auditorias. As auditorias internas raramente param para repensar como a abordagem de auditoria poderia ser modificada pelo uso de *analytics*, inclusive com o redesenho das avaliações de riscos para baseá-las em dados, o uso de *analytics* para o monitoramento contínuo de controles, a realização de testes para populações inteiras e a geração de mais *insights* para os *stakeholders* por meio de dashboards e relatórios em tempo real. Quando uma abordagem mais transformadora e totalmente integrada é considerada durante todo o ciclo da auditoria interna, a área não apenas expande a cobertura de riscos como também ajuda a organização a responder aos riscos em tempo real.

“O fácil acesso à RPA foi um sinal de alerta sobre a importância de um processo adequado de governança para permitir o acesso a essas ferramentas digitais, mas com alguma supervisão operacional. Minha equipe fez um bom trabalho ao implementar a governança adequada, equilibrando riscos e oportunidades.”

John Merino, diretor de Contabilidade da FedEx Corporation

Capacite a organização a responder aos riscos em tempo real

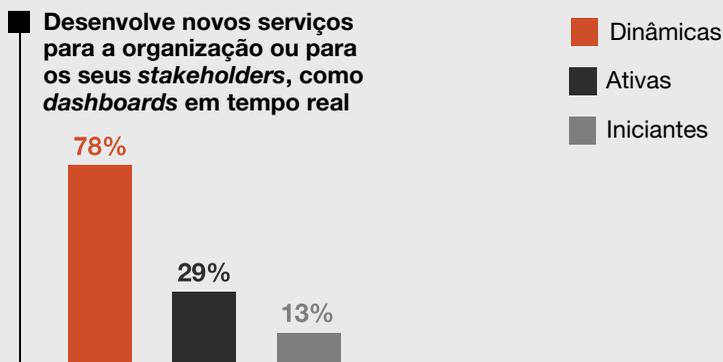
Desenvolva novos métodos e serviços para prover asseguração no ritmo que a organização precisa



Figura 6

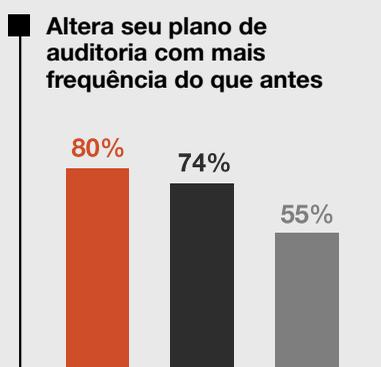
As auditorias internas dinâmicas estão usando dados e tecnologia para desenvolver *insights* mais relevantes

Minha auditoria interna...



P. Sua auditoria interna está conduzindo ou planeja conduzir as seguintes atividades relacionadas a serviços com base na disponibilidade de tecnologias digitais? (As respostas são: "Está fazendo isso")

Base: 98 dinâmicas; 140 ativas; 271 iniciantes.



P. Classifique seu nível de concordância com as seguintes declarações sobre a sua auditoria interna. (As respostas são: "Concordo" ou "Concordo plenamente")

Base: 98 dinâmicas; 140 ativas; 271 iniciantes.

Não há dúvidas de que novos métodos e serviços são necessários para que a auditoria interna possa agir com velocidade e habilidade suficientes para prover *insights* para a organização em sua jornada digital. Se uma área da organização é 90% digitalizada ou se um *sprint* de um trabalho com tecnologia *agile* leva poucas semanas, pode ser eficiente uma abordagem de auditoria que demora meses?

Os líderes de auditoria são unânimes em afirmar que planos anuais e avaliações anuais são antiquados. A realidade atual exige ciclos mais frequentes e mais fluidos, e a grande maioria das auditorias internas revisa avaliações de riscos e planos de auditoria com mais frequência do que no passado (Figura 6). Com a crescente adoção de tecnologias *agile* pelas organizações, as auditorias internas estão seguindo o mesmo percurso: planejando, testando e validando em ciclos curtos, em vez de esperar a conclusão de projetos para enviarem as opiniões de auditoria.

As auditorias internas dinâmicas ampliam esforços para usar dados de formas novas

Ciclos mais frequentes ajudarão as auditorias internas a contribuir mais em tempo real e de formas mais flexíveis. Além disso, as auditorias internas dinâmicas estão investindo em dados, *analytics* e tecnologia para conseguir correlacionar dados de formas diferentes, acompanhar mais de perto os riscos estratégicos da organização e trabalhar de forma mais coesa com outras linhas de defesa na gestão e no monitoramento de riscos.

As ferramentas de visualização desenvolvidas com base em um conjunto de dados comuns também melhoram a habilidade da organização de responder a riscos em tempo real. A S&P Global está colhendo os benefícios de usar uma ferramenta comum para *dashboards* e relatórios para o conselho. De acordo com Nancy J. Luquette, diretora de risco e auditoria, todas as três áreas que ela supervisiona (gestão de riscos – composta por cinco centros de excelência – , auditoria interna e avaliação de riscos de *ratings*) usam uma ferramenta comum de visualização. “Começamos o processo pela área de auditoria interna apresentando à empresa atualizações do status da auditoria em tempo real e, agora, com a ferramenta, o nosso universo de auditoria também se tornou digital. Os líderes de negócios podem saber qual é o status de uma auditoria específica ou quantos planos de ação da administração expiram quando (a qualquer momento) acessando a ferramenta. Com o universo de auditoria agora na ferramenta, o comitê de auditoria pode pedir, por exemplo, para ver todas as áreas de alto risco na empresa. Para ver essas informações, basta clicar e expandir os detalhes da entidade. As áreas de auditoria interna e avaliação de riscos de *ratings* também estão começando a fazer algumas análises de insights, pois agora conseguimos ter uma visão de determinados temas por diferentes negócios e setores usando a ferramenta. E os líderes de negócios nos pedem para compartilhar esses *insights* de forma mais ampla, pois identificamos novas tendências que podem ser úteis para várias equipes da empresa. Já a área de gestão de riscos está usando a ferramenta para monitorar e informar o status de análises de risco de fornecedores, por exemplo.”

“Nossos produtos, serviços e/ou modelo de negócio podem mudar significativamente nos próximos seis meses. Por isso, não sei do que precisarei em dois anos. Não tenho um plano de auditoria de três anos. Meu plano anual muda a cada três meses.”

Melvin Flowers, vice-presidente corporativo, Auditoria Interna, Microsoft Corporation

“Toda área de auditoria precisa pensar em formas de gerar valor com os *insights* que fornecemos. Acompanhar a mudança tecnológica e entender as implicações relacionadas a riscos e controles dessas tecnologias é essencial para a relevância e a eficácia de uma área de auditoria interna.”

Doug Watt, vice-presidente sênior e diretor de Auditoria da Fannie Mae

A competência digital eleva o papel da auditoria interna

Os altos riscos das iniciativas digitais demandam que a auditoria interna se envolva desde o início na transformação digital da organização. Independentemente de conhecimentos digitais, a auditoria interna tem os conjuntos de competências fundamentais para contribuir com uma perspectiva sobre riscos e governança. Mas as auditorias internas competentes em termos digitais têm eficiência muito maior em ajudar seus *stakeholders* a assumir riscos de forma mais inteligente em sua jornada digital. Elas são parceiras valiosas que ajudam as suas empresas a alcançar ou superar suas metas digitais.

A competência digital da auditoria interna deve acompanhar o ritmo da organização. Uma auditoria interna competente em termos digitais pode ter dificuldades para alcançar todos os benefícios de seus investimentos digitais se a própria organização estiver mais lenta nesse processo. Por outro lado, caso o processo de aquisição de competências digitais da auditoria interna esteja atrasado em relação ao restante da organização, haverá mais vulnerabilidades a riscos, o que desafia a auditoria interna a adotar medidas mais rápidas e abrangentes rumo à inovação.

Com uma visão clara da estratégia digital da organização, a auditoria interna pode permanecer alinhada. Assim, ao analisar seu próprio plano estratégico tendo em mente os hábitos das áreas dinâmicas, as auditorias internas podem planejar as etapas necessárias a fim de assegurar as competências, tecnologias, métodos e serviços para oferecer sua contribuição com velocidade e destreza.

A transformação digital está alterando a curva de maturidade da auditoria interna. A expectativa básica dos *stakeholders* está aumentando, e o possível valor que a auditoria interna pode oferecer está crescendo. Mais do que nunca, as auditorias internas precisam elevar seu papel para assegurar que suas organizações estejam gerenciando riscos com eficiência em um ambiente cada vez mais dinâmico. E auditorias internas competentes em termos digitais já estão bem encaminhadas nessa direção.

“Estamos fazendo um trabalho de pré-implementação com foco nas prioridades estratégicas para abordar possíveis preocupações em tempo real. Nossos relatórios intermediários de status atualizam a administração sobre os principais marcos e obstáculos e indicam pontos de alerta para uma resolução rápida. Também avaliamos e testamos os riscos na fase de projeto e desenvolvimento. Isso permite executar mudanças imediatas em vez de esperar meses para solucionar problemas.”

Joseph Pizzuto, vice-presidente, auditor geral e líder de gestão de riscos estratégicos da General Motors Company

Seis caminhos

- Avalie a equipe atual de sua auditoria interna levando em conta a estratégia digital geral da organização. Talvez seja recomendável recrutar talentos com competências relacionadas a análise dados. Certifique-se de que a equipe tem uma boa visão de negócios para facilitar as discussões sobre questões digitais com os líderes corporativos e ajudar a identificar os riscos. Tudo isso ajuda a conquistar um espaço nos círculos de decisão. Avalie como acelerar sua jornada fazendo uso de recursos de outras partes da organização e/ou parcerias com terceiros, inclusive *co-sourcing*.
- Colabore com as outras linhas de defesa para ajudar a organização a desenvolver uma plataforma de governança digital comum que vai assegurar o desenvolvimento consistente das tecnologias digitais e com salvaguardas. Quando essas estruturas não existirem, considere o risco para a organização.
- Avalie a possibilidade de incluir a auditoria contínua da governança de dados no plano de auditoria para prover asseguração em relação aos dados da organização, o que é crucial para o sucesso contínuo de muitas das tecnologias digitais emergentes.
- Adote um *framework* consistente para mapear e avaliar as atividades de todo o ciclo de auditoria interna com a preocupação de identificar quais delas são candidatas à automação. A Lei Sarbanes-Oxley é, em geral, um ótimo ponto de partida, especialmente em áreas com grandes amostras. Auditorias rotineiras em áreas como viagens e despesas, antissuborno e anticorrupção, e auditorias de locais ou fábricas também podem ser ótimas candidatas devido às eficiências que podem ser alcançadas com a repetição da auditoria.
- Desenvolva, em conjunto com as outras linhas de defesa, um ponto de vista comum sobre os riscos. Esse alinhamento ajudará a identificar melhor as áreas em que a auditoria interna deve priorizar suas atividades de asseguração, em especial atividades relacionadas a suas iniciativas digitais. Avalie como as linhas de defesa podem fazer investimentos melhores em tecnologias e conjuntos de competências para alcançar os objetivos digitais de cada área, por exemplo, uma plataforma comum de governança, riscos e *compliance*, ferramentas comuns de *analytics* e investimentos em *data lakes*. Repense a avaliação tradicional de riscos a fim de reconhecer a importância da velocidade dos riscos. E avalie constantemente mudanças no perfil de riscos a fim de priorizar melhor os riscos e acompanhar o ritmo das iniciativas digitais.
- Identifique novos recursos e serviços baseados em dados e tecnologias, como a auditoria contínua de controles críticos, a fim de monitorar áreas de alto risco em tempo real.

pwc.com.br

Para discutir como esse tema pode afetar o seu negócio, contate:

Evandro Carreras

Sócio e líder de Risk Assurance
evandro.carreras@pwc.com
+55 (011) 3674 2240

André Pannunzio

Sócio e líder de Governança, Riscos e
Compliance e Auditoria Interna
andre.pannunzio@pwc.com
+55 (011) 3674 3850

Rosana Napoli

Sócia de Governança, Riscos e
Compliance e Auditoria Interna
rosana.napoli@pwc.com
+55 (011) 3674 2240

Mauricio Colombari

Sócio de Governança, Riscos e
Compliance e Auditoria Interna
mauricio.colombari@pwc.com
+55 (051) 3378 1703

www.pwc.com.br



PwC Brasil



@PwCBrasil



@PwCBrasil



PwC Brasil



PwC Brasil



Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes, firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure

© 2019 PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes. Todos os direitos reservados.