

Superando momentos críticos

*O papel da análise
de dados na
transformação da
Auditoria Interna*



Apresentação

A pressão dos *stakeholders*, o aumento da regulação e a dinâmica dos negócios exigem que a auditoria interna gere cada vez mais valor e *insights*. As empresas estão investindo na análise de dados (*analytics*) para atender a essas demandas e gerenciar melhor os riscos, mas nem todas conseguem obter os benefícios esperados.

Este relatório apresenta as seis armadilhas mais comuns que podem prejudicar o uso da análise de dados em um programa de auditoria interna e recomenda as melhores práticas nessa área. O objetivo é incentivar as empresas a integrar plenamente os recursos de análise de dados em todo o ciclo de vida da auditoria interna e, assim, garantir mais eficiência, melhores ideias de negócios e um monitoramento mais preciso dos resultados.

Acreditamos que as recomendações desta publicação possam ajudá-lo a adequar a abordagem de análise de dados ao perfil de riscos da sua organização, acelerando o processo de evolução da auditoria interna.



Fernando Alves
Sócio-presidente
PwC Brasil



Luiz Ponzoni
Sócio - Riscos
PwC Brasil





À medida que as empresas se desenvolvem e se adaptam a um mercado global mais complexo, aumentam as expectativas depositadas na Auditoria Interna. O Data analytics (análise de dados) ou, simplesmente, analytics pode mudar profundamente, o modo como a Auditoria Interna responde a essas expectativas e consegue gerar eficiência, insights de negócios mais produtivos e monitoramento avançado. Para alcançar esses benefícios, a Auditoria Interna precisa deixar de apenas usar procedimentos de análise de dados para automatizar o trabalho de campo e integrar totalmente os recursos analíticos a todo o ciclo de vida da auditoria. O objetivo primordial é ter uma função de Auditoria Interna formada por profissionais críticos, capacitados pelas análises em todos os aspectos de seu trabalho.

Expectativas crescentes

Na última década, a Auditoria Interna passou a ser muito valorizada pelo potencial que as análises avançadas de dados oferecem. De fato, no “Estudo sobre a Situação da Profissão de Auditoria Interna” conduzido pela PwC em 2013, a grande maioria dos diretores de Auditoria Interna declarou que sabia da importância das análises de dados para quantificar problemas, reforçar a abrangência da auditoria e obter um melhor entendimento dos riscos. Muitas organizações decidiram investir no desenvolvimento de suas capacidades de análise de dados de Auditoria Interna, com diferentes graus de sucesso.

Alguns colheram benefícios importantes de seus investimentos, mas outros viram seus programas naufragarem e ainda se esforçam para incorporar os procedimentos de análise de dados em todas as suas auditorias e departamentos.

Em toda a profissão, o interesse pelo *data analytics* continua alto (Figura 1). No relatório da pesquisa Pulse of Internal Audit 2016, conduzida pelo Institute of Internal Auditors, 37% dos entrevistados disseram que a mineração de dados (ou *data mining*) e as capacidades analíticas são muito ou extremamente essenciais para que a função de Auditoria Interna consiga desempenhar suas responsabilidades.ⁱ

Figura 1: A importância e o uso do *data analytics* na Auditoria Interna continuam a crescer

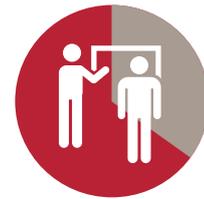
As pesquisas da PwC sobre a Situação da Profissão de Auditoria Interna constataram que



40%

das funções de Auditoria Interna aumentaram seu investimento em análises de dados nos últimos três anos

¹ Estudo sobre a Situação da Profissão de Auditoria Interna – 2015



65%

dos diretores de Auditoria Interna relatam ter competências relacionadas à análise de dados em suas equipes internas ou por meio de prestadores de serviços

¹ Estudo sobre a Situação da Profissão de Auditoria Interna – 2015

ⁱ Institute of Internal Auditors, *Pulse of Internal Audit 2016: Time to move out of the comfort zone.*

A pressão dos *stakeholders* também está levando à necessidade de implantar programas de *analytics* bem-sucedidos. Com a evolução do ambiente regulatório e corporativo e com as mudanças nos sistemas, as expectativas dos *stakeholders* com relação à auditoria crescem e também aumenta a complexidade dos negócios. O Estudo sobre a Situação da Profissão de Auditoria Interna realizado pela PwC em 2016 constatou que 62% dos *stakeholders* esperam mais da Auditoria Interna.ⁱⁱ

Os *stakeholders* querem que a Auditoria Interna ofereça *insights* mais profundos e investigações sobre causas-raízes, além de gerar perspectivas para o negócio que ajudem a criar valor sustentável. Em um ambiente como esse, as análises podem ajudar a Auditoria Interna a gerar mais valor e permitir que a empresa responda melhor aos riscos, analisando populações maiores e separando as questões importantes daquelas menos críticas.

A integração das análises também pode fortalecer as habilidades dos auditores e a visão de negócios, oferecendo a esses profissionais experiências mais recompensadoras, que ajudam a atrair talentos no mercado de trabalho.

A importância e os benefícios de incorporar totalmente o *data analytics* ao ciclo de vida, às metodologias e à função de Auditoria Interna como um todo são claros, seja para quem está iniciando, redirecionando ou aperfeiçoando um programa de *analytics* na área.

Este documento aborda como a Auditoria Interna pode evitar armadilhas comuns durante esse processo e alcançar com mais rapidez o valor sustentável que a liderança espera.

“

As análises de dados oferecem opções novas e melhores para a Auditoria Interna. Por exemplo, elas permitem testar populações maiores. Os investimentos nessas ferramentas e tecnologias talvez sejam altos para um departamento de Auditoria Interna, mas eles também podem proporcionar retornos significativos em termos de gestão de riscos, produtividade e satisfação do auditor com seu trabalho.

James S. Hunt, presidente do Comitê de Auditoria da Brown & Brown, Inc. e da PENN Mutual Life Insurance Co. Inc.

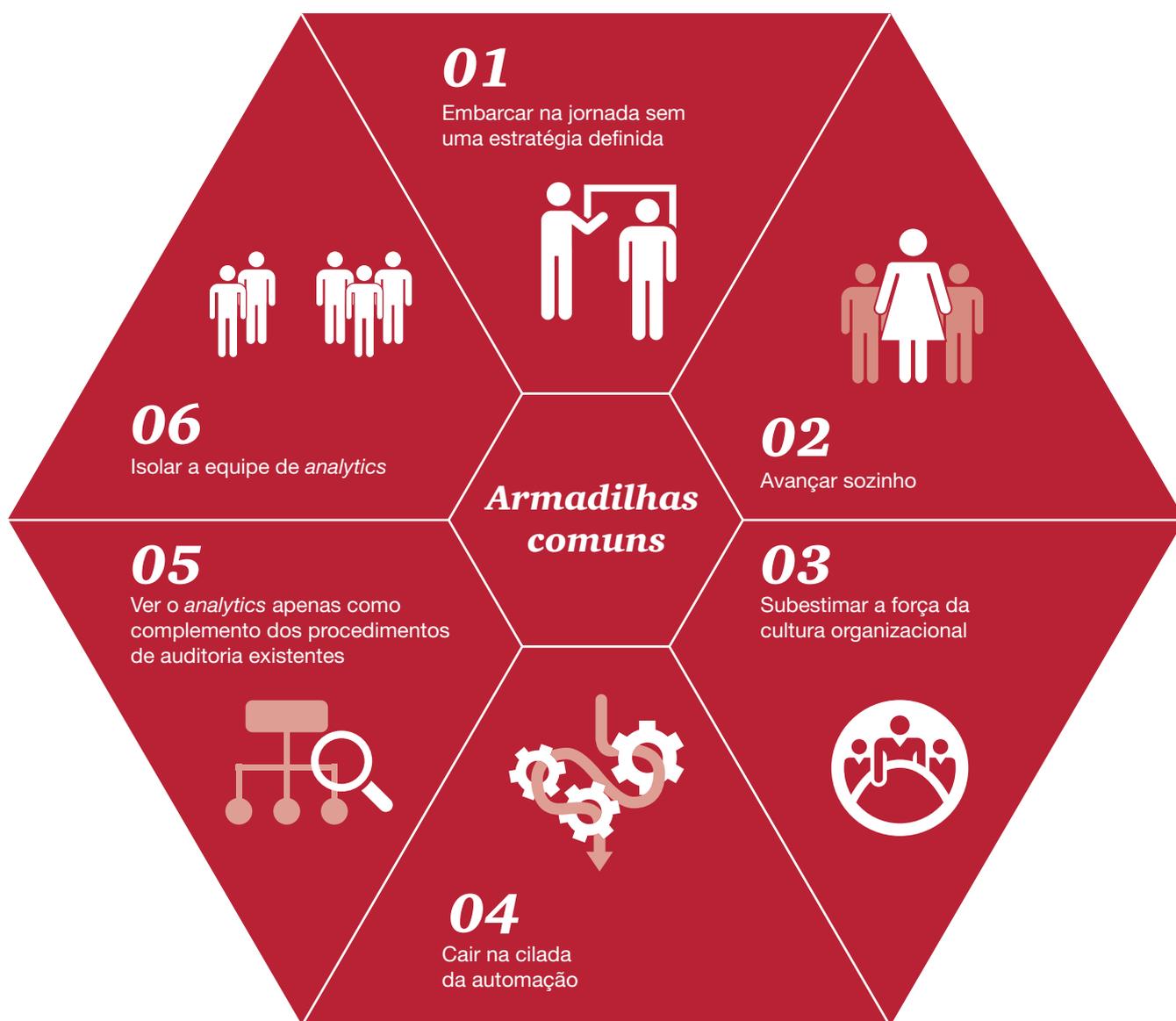


ⁱⁱ Estudo sobre a Situação da Profissão de Auditoria Interna – 2016.

Como evitar as armadilhas

Na elaboração ou revisão de uma estratégia de *data analytics*, a experiência da PwC mostra que há seis falhas comuns que podem impedir a Auditoria Interna de alcançar plenamente os benefícios que a tecnologia oferece. (Figura 2).

Figura 2: Armadilhas comuns a serem evitadas





Princípios orientadores para uma estratégia de sucesso

- Estabelecer metas realistas.
- Combinar conhecimento sobre auditoria, dados, planejamento de recursos da empresa, assim como seus processos e operações.
- Formar uma equipe com a combinação certa de habilidades.
- Desenvolver capacidades e procedimentos analíticos reutilizáveis em toda a empresa.
- Escolher as ferramentas e as tecnologias certas.
- Demonstrar ganhos contínuos e rápidos.
- Estabelecer um plano de comunicação e avaliá-lo em relação aos critérios de sucesso.
- Incorporar as análises a todo o ciclo de vida da auditoria.
- Integrar-se com outras linhas de defesa (p. ex., negócios, *compliance*) e departamentos relevantes (p. ex., tecnologia da informação).
- Definir e designar procedimentos de governança analíticos e outros procedimentos no nível do programa (p. ex., seleção analítica de candidatos, criação de uma metodologia).

Armadilha #1: Embarcar na jornada sem uma estratégia definida

Em primeiro lugar, uma estratégia documentada e vinculada a uma proposição de valor é um fator de sucesso. Muitas funções surgem sem uma estratégia de *analytics* totalmente definida e simplesmente seguem em frente, pedindo que os recursos “façam e aconteçam”. Algumas iniciativas de *analytics* começam com uma implementação de tecnologia. Mas muitas outras não são acompanhadas de um plano organizacional abrangente.

Promover o uso de métodos analíticos exige uma mudança de mentalidade. Não basta adquirir uma ferramenta ou ter acesso à tecnologia. É preciso contar com uma infraestrutura de apoio e capacidades abrangentes em toda a função de Auditoria Interna. A falta de uma estratégia também pode impedir que as análises de dados sejam vistas como uma iniciativa séria que garanta o financiamento e a atenção da empresa.

Uma estratégia que documente a visão e o roteiro com um horizonte de tempo de 18 ou 24 meses ajuda a garantir a transformação da auditoria interna por meio do uso do *analytics*.

O roteiro prioriza as iniciativas e estabelece um cronograma viável para o cumprimento de marcos específicos que ajudarão a assegurar a execução bem-sucedida do plano estratégico.

Um grande fabricante, por exemplo, começou a adotar o *analytics* sem uma estratégia e, como consequência, o departamento perdeu o foco naquilo que pretendia fazer. Os auditores não conseguiram seguir o roteiro pretendido, o que gerou interrupções e retomadas regulares do processo durante dois anos. Eles perderam membros importantes da equipe e precisaram se esforçar para conquistar aceitação na organização, o que levou à percepção de que o *analytics* era um passatempo, não uma iniciativa estratégica. Esses eventos acabaram travando os esforços, e a empresa teve de voltar aos fundamentos desse trabalho, para definir a estratégia e delinear claramente seus objetivos de curto e longo prazo, reconsiderando todos os fatores necessários para ter sucesso.

O que fazer

Se a Auditoria Interna está apenas começando a desenvolver sua estratégia de uso do *analytics* ou se está no meio da implementação, revise a estratégia para assegurar que esta inclua em seu plano o desenvolvimento de pessoas, os dados, as tecnologias, as capacidades, a comunicação, o valor para o negócio e a metodologia.



Armadilha #2: Avançar sozinho

Se a estratégia de análise de dados não incluir o aproveitamento dos pontos de conexão (com os departamentos de TI, conformidade ou operações, por exemplo), a Auditoria Interna não conseguirá se beneficiar das lições aprendidas com outras áreas da organização. Ao fazer essas conexões, a Auditoria Interna pode aprender sobre a evolução de terceiros no processo de análise de dados, beneficiar-se dos conhecimentos deles e tirar proveito de recursos, tecnologias e processos que já existem.

A Auditoria Interna de uma empresa levou oito meses para conseguir uma licença de tecnologia e colocar o ambiente de TI em operação. Se, no início da execução da estratégia, a área tivesse utilizado seus pontos de conexão e se comunicado com os recursos adequados, teria sido possível acelerar o processo ou buscar apoio em outra iniciativa. Outro departamento de Auditoria Interna vinha usando a análise de dados por dois anos, mas começou a encontrar uma alta taxa de falsos positivos. Como seu esforço vinha sendo conduzido de forma isolada, a equipe não percebeu que a empresa tinha estatísticos acessíveis que poderiam ter

ajudado a refinar as análises para reduzir os falsos positivos por meio de técnicas de análise mais avançadas.

Certificar-se de que os pontos de conexão estão sendo identificados é uma questão importante se a empresa tiver um departamento forte na área de GRC - Governança, Riscos e Compliance (o que, com frequência, é o caso em indústrias altamente reguladas, como a farmacêutica ou a de serviços financeiros). Isso ocorre porque muitas áreas de *compliance* e *asseguração de riscos* podem estar no meio de um processo de implantação de *analytics*. Comunicar-se com a organização como um todo também pode ajudar na aquisição dos dados necessários de toda a empresa, o que, para a maioria das organizações é um desafio comum. Muitas firmas estão investindo em tecnologia de *“big data”* para vencer esse desafio, e a Auditoria Interna deve aproveitar esses investimentos. Além disso, identificar departamentos com metas semelhantes pode ajudar a ganhar adesão da organização e gerar possíveis reduções de custos ou mais economia. Determinar com antecedência a forma de colaboração da Auditoria Interna com as outras áreas, como a de TI, servirá para facilitar e agilizar a colaboração em auditorias individuais.



Trabalhar com o nosso departamento de TI foi desafiador no início, mas, quando alcançamos uma estrutura adequada de colaboração, eles nos ajudaram a acelerar a incorporação dos procedimentos analíticos como parte de um processo de monitoramento contínuo. Vários departamentos da empresa beneficiaram-se dos procedimentos analíticos que a Auditoria Interna criou, uma vez que conseguíamos identificar fraudes e desenvolver um modelo de monitoramento contínuo (dashboard).

Rene Herrera, gerente sênior de Auditoria de TI, Office Depot



O que fazer

Difundir a estratégia de utilização de *Analytics* para a alta liderança a fim de demonstrar o que a Auditoria Interna pretende fazer. Identificar oportunidades de colaboração e incorporar. Procurar a contribuição de outras pessoas na organização que apliquem regularmente análises avançadas de dados e ajustar o plano com base na experiência delas.



Armadilha #3: Subestimar a força da cultura organizacional

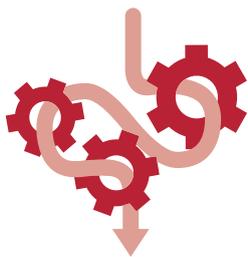
Um dos maiores obstáculos para a implantação bem-sucedida de procedimentos de análises de dados pode ser a cultura corporativa. Ao administrar o processo apenas como um complemento do que era feito antes, e não como uma mudança fundamental, as pessoas e a gestão de mudanças organizacionais, às vezes, são ignoradas, criando então, um desafio relevante em algum momento no futuro. Se os funcionários tiverem dificuldade de abraçar a estratégia, ela certamente falhará. Após a implementação dos procedimentos analíticos, haverá novas funções e mudanças nas descrições dos cargos. Para a maioria dos recursos, a forma de trabalhar mudará. A Auditoria Interna deve considerar de que maneira todos os aspectos da função poderiam ser afetados pelos procedimentos analíticos — desde a programação dos recursos até a avaliação dos riscos — e como criar um ambiente no qual será executada a estratégia de análise. O objetivo é incentivar e aumentar a adoção, ajudando as pessoas a sentir que o uso dos procedimentos analíticos é o “novo normal” e uma parte esperada de toda auditoria.

Ao considerar a influência da cultura corporativa no processo de implementação, a estratégia de análises de dados da Auditoria Interna tem muito mais probabilidade de ganhar aceitação entre os funcionários. Por exemplo, uma empresa que confere alta prioridade às avaliações de desempenho talvez queira incorporar o uso de procedimentos analíticos no estabelecimento de suas metas ou no processo de avaliação do desempenho dos empregados. Para um departamento de Auditoria Interna com membros estáveis há muito tempo, ou, pelo contrário, com membros que têm uma experiência limitada, novas abordagens podem exigir mais incentivos para a mudança. Uma estratégia talvez seja capacitar os membros juniores da equipe a fim de incentivar o restante da equipe a se adaptar à mudança. Em todos os casos, encontrar maneiras de motivar os recursos no ambiente específico do departamento é essencial.

A cultura da organização como um todo também afetará o modelo de Auditoria Interna. A consciência sobre possíveis restrições de custos ou dados sensíveis a respeito do negócio pode ditar o sucesso do modelo selecionado. Em algumas ocasiões, a terceirização dentro ou fora do país pode não ser factível.

O que fazer

Considere o impacto da sua cultura corporativa na sua estratégia na sua estratégia e no seu roteiro de *data analytics*. Depois, encontre maneiras de motivar os empregados a mudar e crie um ambiente seguro para aprendizagem, no qual as pessoas se sintam capacitadas e sem medo de fazer perguntas ou tentar algo diferente.



Uma empresa global de serviços financeiros incorporou os procedimentos analíticos à sua avaliação de riscos para identificar as principais áreas de foco para uma revisão detalhada (walkthrough) inicial e avaliação de controles. Quando a empresa aplicou essa técnica durante a auditoria de uma função de controle de um produto global, a abordagem baseada nos procedimentos analíticos reduziu o cronograma em, no mínimo, 60% e resultou em reduções de custos significativas.

Armadilha #4: Cair na cilada da automação

Muitas funções de Auditoria Interna adotam a análise de dados incorporando-a ao trabalho de campo para automatizar os testes. Se o trabalho de campo for a única área na qual as análises serão implantadas, a Auditoria Interna estará simplesmente automatizando o trabalho que sempre fez; ela não estará transformando a auditoria ou o fundamento da resposta da Auditoria Interna a riscos.

E, embora essa aplicação limitada possa gerar algum nível de eficiência, a área deixará de aproveitar a avaliação de riscos mais robusta, os *insights* mais ricos e as discussões com base em dados, que são possíveis quando a análise é aplicada em todo o seu potencial.

O “Estudo sobre a Situação da Profissão de Auditoria Interna 2015”, realizado pela PwC, mostrou que somente 48% dos diretores de Auditoria Interna usam análises de dados para fundamentar suas decisões e somente 43% conduzem avaliações de risco com base em dados.ⁱⁱⁱ A Auditoria Interna deve analisar, de forma abrangente, os elementos do processo de auditoria para verificar onde a análise de dados pode ser aplicada, como para encontrar respostas a questões nas seguintes áreas:

Avaliação de riscos: Como os dados ajudam a identificar onde estão os riscos na organização? Como os procedimentos analíticos podem ajudar a determinar onde focar os trabalhos de Auditoria Interna? Como os dados podem ser aplicados para produzir uma avaliação

contínua de riscos? Dados externos, como pontuações de risco, questões de reputação, tendências da indústria ou dificuldades (“*hot spots*”) podem enriquecer as informações fornecidas para a Auditoria Interna?

Planejamento de auditoria: Como o perfil de dados pode se tornar parte do planejamento de auditoria para ajudar a equipe de auditoria a entender onde ela deve gastar tempo ou a determinar se uma auditoria é realmente necessária? Onde é possível usar indicadores abrangentes de riscos-chave sobre processos ou indicadores-chave de desempenho para alcançar uma cobertura com abrangência e profundidade adequadas?

Trabalho de campo: Como o *analytics* pode ser aplicado para que a equipe de campo consiga agir e se aprofundar sobre lugares onde, de outra forma, não teria ido – ou para reduzir o tempo que gasta? Essa aplicação de dados requer flexibilidade para ampliar ou diminuir a equipe de auditoria em relação aos planos iniciais.

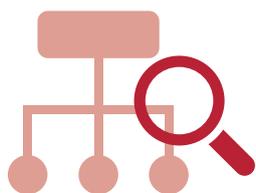
Emissão de relatórios: Como o *analytics* pode se tornar parte do ciclo de emissão de relatórios para demonstrar melhor a cobertura, quantificar o risco e, então, comunicar as fragilidades, as recomendações e o valor?

Monitoramento e auditoria contínuos: Como podemos criar um ambiente que permita a auditoria contínua com base no monitoramento contínuo de eventos-chave?

O que fazer

Como parte da estratégia inicial, identificar um número seletivo de auditorias que contarão com procedimentos analíticos em todo o ciclo de vida da auditoria, desde o planejamento da auditoria até a emissão dos relatórios. Isso demonstra para a equipe como os procedimentos analíticos mudam a dinâmica da auditoria e a sua função. Dessa forma, o sucesso ajuda a impulsionar uma adoção mais abrangente e completa.

ⁱⁱⁱ Estudo sobre a Situação da Profissão de Auditoria Interna 2015 – PwC.



Armadilha #5: Ver o analytics apenas como complemento dos procedimentos de auditoria existentes

Da mesma forma que os procedimentos analíticos devem ser incorporados ao escopo do trabalho de Auditoria Interna, o impacto deles deve ser considerado em toda a metodologia de auditoria interna. Os procedimentos analíticos devem ser **transformadores** para o processo de auditoria, e não **aditivos**. Por exemplo, se, em geral, existem dez passos em uma metodologia de Auditoria Interna, a adição de procedimentos analíticos não deve resultar em dez passos tradicionais e, digamos, em cinco passos analíticos; em vez disso, os passos existentes devem ser alterados para incluir os procedimentos analíticos. Quando incluídos na metodologia de auditoria, os procedimentos analíticos tornam o processo e os auditores mais eficientes.

Considere todos os pontos de decisão no ciclo de vida da Auditoria Interna. Quando os procedimentos analíticos são incluídos na metodologia, essas decisões tornam-se processos automatizados, em vez de processos manuais onerosos. Isso permite que a Auditoria Interna gere muito mais *insights* em relação aos riscos empresariais e prepare o caminho para a implantação do monitoramento contínuo dos controles para proteger o negócio.

Integrar procedimentos analíticos em todo o processo de auditoria requer revisão e modificação da metodologia completa de auditoria (Figura 3).

Figura 3: Incorporar por completo os procedimentos analíticos à metodologia de Auditoria Interna transforma e acelera o processo de auditoria

01

- Gestão de riscos corporativos
- Avaliação anual do risco da Auditoria Interna
- Monitoramento do risco
- Perfil da unidade de negócios ou do local

- Relatórios executivos e de auditoria
- *Dashboard* de problemas
- Métricas de *compliance*
- Análise da validação dos procedimentos analíticos

04



02

- Avaliação do risco no nível do projeto
- Fase preliminar de planejamento da auditoria
- Escopo e planejamento da auditoria
- Amostragem dos atributos de risco

- Auditoria em várias unidades
- Teste baseado em dados
- Cobertura total
- Validação dos processos, controles e resultados
- Identificação da causa-raiz

03

Como ilustração, considere os seguintes exemplos de áreas onde a metodologia talvez precise ser atualizada antes do uso dos procedimentos analíticos.

Fase preliminar do planejamento: Um processo preliminar de planejamento pode ser introduzido antes da implementação das atividades padrão de planejamento de auditoria. A fase preliminar de planejamento permite a aquisição dos dados no tempo adequado e o desenvolvimento das análises a serem usadas durante a auditoria. Essa fase pode ter amplos impactos no agendamento de recursos, na notificação e no envolvimento dos auditados, entre outras questões.

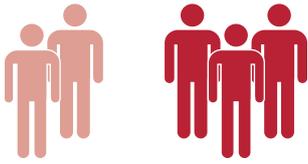
Validação do resultado: Usar os procedimentos analíticos permite que a Auditoria Interna teste 100% da população. Esse nível de cobertura pode gerar um grande volume de resultados a partir de cada teste. É possível que a metodologia associada ao processo de desenvolvimento de análises precise de uma etapa de refinamento para identificar formas de reduzir falsos positivos. Além disso, a Auditoria Interna talvez tenha de desenvolver um método para documentar falsos positivos ou oferecer estrutura e critérios para os auditores decidirem quais resultados demandam ações de acompanhamento (“*follow-up*”).

Tudo isso se torna parte das políticas e procedimentos documentados de Auditoria Interna para que o exame e a aplicação dos resultados sejam incorporados à metodologia de auditoria e não sejam vistos de modo separado dos processos existentes.

Documentação e revisão: Se os procedimentos analíticos estiverem sendo criados com o uso de linguagem de programação — como SQL, ACL, Python ou R— e tecnologias de visualização, o *staff* e os gerentes devem confirmar que os procedimentos analíticos estão operando de maneira correta. E, ainda assim, muitos membros da equipe não terão o conhecimento necessário para revisar e avaliar a exatidão técnica dos scripts analíticos. Portanto, é possível que procedimentos de revisão alternativos tenham que ser estabelecidos para garantir uma revisão adequada. Isso talvez leve à necessidade de uma revisão entre pares (*peer review*) da contratação de um gerente de Análise de Dados (*Data Analytics*) para fazer a revisão técnica, ou treinar auditores para conduzirem *walkthroughs* no nível dos dados. Em todos os casos, são necessários novos procedimentos.

O que fazer

Reavaliar sua metodologia completa de auditoria para se certificar de que foram feitas revisões adequadas para integrar os procedimentos analíticos de maneira eficiente e eficaz, para que eles acelerem o processo, em vez de sobrecarregá-lo.



Armadilha #6: Isolar a equipe de analytics

Toda a equipe de Auditoria Interna – inclua ela ou não habilidades técnicas de análise de dados – precisa ter um nível de conhecimentos analíticos para desenvolver habilidades de pensamento crítico sobre como, quando e onde usar dados para resolver problemas. Um erro comum ocorre, muitas vezes, quando a Auditoria Interna, ao decidir sobre o modelo operacional que usará para o seu programa de análise, opta por manter os recursos técnicos e de análise de dados em uma mesma equipe. Uma estrutura fechada dificulta o envolvimento dos recursos técnicos de análise com o departamento de Auditoria Interna mais amplo, para elevar o QI analítico de todos que atuam na função.

É necessária uma combinação de habilidades, inclusive *expertise* técnica ou em dados, familiaridade com processos de negócios e experiência em auditoria interna. Em geral, é raro ter todas essas habilidades concentradas em um único recurso, embora isso esteja mudando, à medida que as análises de dados tornam-se mais preponderantes e as faculdades alteram seus conteúdos programáticos. Por esse motivo, em geral é necessário compensar a falta de habilidades

combinadas de um recurso com a formação de uma equipe com vários recursos, que podem atuar juntos, e não de forma isolada (Figura 4).

Um modelo operacional sugerido consiste na criação de um centro de excelência de Auditoria Interna com especialistas em análises de dados ou cientistas de dados (aqueles que podem traduzir os dados de modo a formar uma “história”), que trabalhem em conjunto com analistas alocados em equipes de auditoria. Uma empresa de serviços financeiros global, por exemplo, descobriu que criar um modelo de recursos em três níveis dentro da própria Auditoria Interna ajuda a empresa a combinar, de modo eficaz, um entendimento profundo dos dados com um entendimento profundo dos negócios. Os níveis consistem em um grupo de usuários da área de negócios com habilidades analíticas profundas, um grupo de promotores da análise de dados em cada equipe de auditoria e de tecnologia e um grupo de auditores que, embora não tenham tantas habilidades técnicas, estão ficando cada vez mais à vontade para aplicar as ferramentas de Análise de dados.^{iv}

Figura 4: A equipe de Auditoria Interna deve combinar várias habilidades e ter uma mentalidade analítica



^{iv} Estudo sobre a Situação da Profissão de Auditoria Interna 2015 – PwC.

Pincipais considerações

- Execução de um modelo de centro de excelência, em comparação com uma capacidade essencial em toda a função de auditoria.
- Desenvolvimento de conjuntos de habilidades por meio de treinamento, recrutamento interno, recrutamento externo ou *co-sourcing* com um prestador.
- Treinamento da equipe de Auditoria Interna mais ampla para o desenvolvimento de um modo de pensar analítico e um entendimento da metodologia analítica.
- Papéis e responsabilidades durante o desenvolvimento e durante os procedimentos de auditoria.

Como vimos na armadilha anterior, procedimentos analíticos de sucesso estão incluídos em todo o ciclo de vida da auditoria. Como resultado, algum nível de habilidade em análise de dados deve se estender para todos os membros da equipe de Auditoria Interna. A Auditoria Interna deve desenvolver um currículo de treinamentos para que toda a equipe pense de modo mais analítico sobre as

auditorias. Em última análise, o objetivo é ajudar a fazer do *staff* um quadro de auditores melhores (não tecnólogos), que comecem a lidar com as auditorias como problemas, com uma mentalidade crítica e as perguntas certas desde o início. O uso de dados para auxiliar as análises é, dessa forma, uma extensão natural desse fundamento.

O que fazer

Incluir no plano estratégico a grade de treinamento e desenvolvimento para todo o *staff*, seja ele formado por especialistas em análise de dados ou auditores de campo. Focar no desenvolvimento do pensamento crítico e na resolução de problemas, além das habilidades técnicas. Obter o QI analítico de todos na equipe.



Encontrando o caminho

Muitos líderes de Auditoria Interna se deparam com armadilhas em suas jornadas de utilização da análise de dados, independentemente do estágio de implantação.

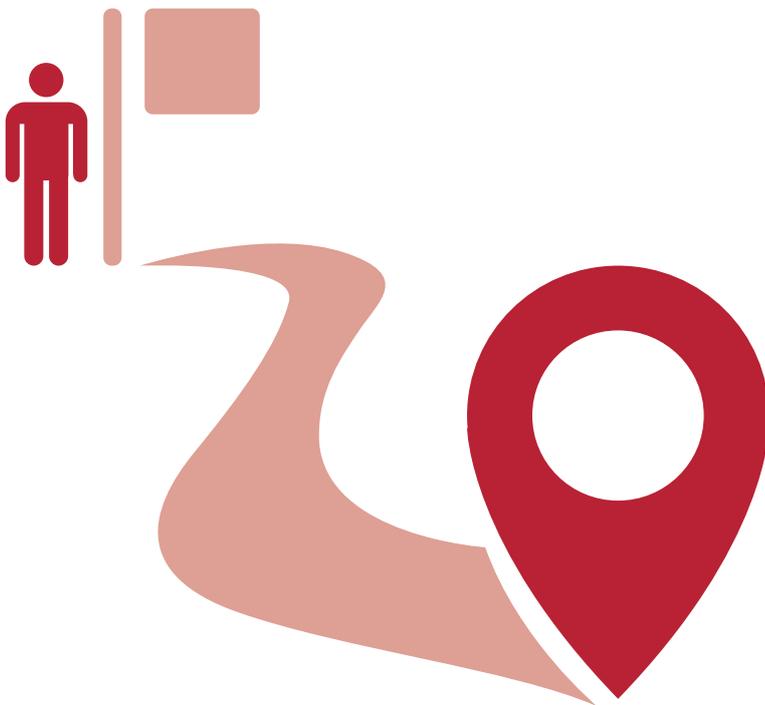
Mesmo que a abordagem de análise de dados de cada função de Auditoria Interna deva adaptar à percepção de risco da empresa, ao mandato de auditoria da empresa e a outros fatores específicos à organização e ao setor, cada abordagem deve conter um plano estratégico que defina como a Auditoria Interna executará a transformação.

À medida que os líderes de Auditoria Interna avaliam o sucesso alcançado por suas iniciativas de *analytics*, incentivamos que eles revejam suas estratégias, mantendo todas as armadilhas em mente.

Evitando armadilhas, é possível conquistar mais rápido os objetivos do uso da análise de dados. Com isso, a Auditoria Interna pode se destacar no uso de dados para:

- Identificar auditorias com base em riscos.
- Decidir quais áreas precisam de auditoria complementar.
- Entender o "porquê" e o "como" por trás de cada tema e gerar *insights* valiosos.
- Separar questões importantes das menos importantes.

Se os benefícios esperados da análise de dados não se concretizarem, talvez seja preciso retomar os fundamentos: verifique se existe uma estratégia documentada que utiliza as lições aprendidas por outros grupos na organização e se ela contém um modelo operacional, etapas para a mudança organizacional, metodologias específicas e um roteiro para expandir o uso do *analytics* além do trabalho de campo. Seguindo esses passos, a Auditoria Interna pode avançar mais rápido e começar a colher os benefícios esperados.





Contatos

Para entender melhor como iniciar ou atualizar a sua iniciativa de *analytics* na Auditoria Interna, contate:

Luiz Ponzoni

Sócio

(11) 3674 3753

luiz.ponzoni@pwc.com

André Pannunzio

Sócio

(11) 3674 3850

andre.pannunzio@pwc.com

Rosana Napoli

Sócia

(11) 3674 3753

rosana.napoli@pwc.com

Denise Pinheiro

Diretora

(11) 3674 2395

denise.pinheiro@pwc.com

 PwC Brasil  @PwCBrasil  @PwCBrasil

 PwC Brasil  PwC Brasil  PwC Brasil



www.pwc.com/bigdecisions

© 2017 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados. Neste documento, "PwC" refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., 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

(DC0) Informação Pública