

Estudo sobre a situação da profissão de auditoria interna em 2014

*Planejando a melhoria de desempenho:
Um modelo para mudança*



Março/2014

Os resultados da pesquisa anual da PwC sugerem que elevar as expectativas dos stakeholders e adequar as habilidades e os recursos da auditoria interna a essas expectativas ajuda a área a gerar mais valor para a organização.

Apresentação

Nossa décima edição anual do *Estudo sobre a Situação da Profissão de Auditoria Interna* avalia como a função pode gerar mais valor para as suas organizações por meio de um trabalho de alinhamento de expectativas com todos os *stakeholders* e de um planejamento adequado para desenvolver as habilidades necessárias ao seu bom desempenho.

Ouvimos mais de 1.900 diretores de auditoria, gerentes de auditoria interna, membros da alta administração e do conselho de organizações de 37 países. Para eles, a auditoria interna só terá a oportunidade de ampliar seu valor e sua contribuição para o negócio se contar com os recursos adequados.

Muitos disseram que seus departamentos fizeram progressos no último ano, mas alguns problemas de desempenho identificados em pesquisas anteriores continuam. Ouvimos também 125 *stakeholders* e diretores de auditoria da América do Norte, da Europa, da Austrália e da Ásia. Eles consideram que os avanços promovidos não foram suficientes para acompanhar as mudanças no ambiente de negócios.

A nossa pesquisa indica que o motivo dessa insatisfação pode estar no fato de que muitas funções estão respondendo a uma ampla variedade de demandas dos *stakeholders* sem um projeto elaborado para atender a um conjunto definido de expectativas.

Mostramos neste relatório que o processo de construção de uma auditoria interna de alto desempenho é esforço de um grupo. A alta administração e os membros do conselho precisam ter voz ativa no planejamento da área, apoiar possíveis investimentos em conjuntos de habilidades e incentivar o foco na geração de valor para a organização.

Nas próximas páginas, apresentamos as nossas análises dos resultados da pesquisa e indicamos algumas ações específicas que as empresas podem executar para melhorar seu desempenho nessa função e aumentar a satisfação de todos os *stakeholders*.



Fernando Alves

Sócio-presidente
PwC Brasil



André Pannunzio

Sócio de Auditoria Interna
PwC Brasil

O cerne da questão

Transformando a auditoria interna de forma planejada	4
--	---

Uma discussão aprofundada

Como construir o modelo de uma auditoria interna alinhada para gerar valor	7
<i>É tempo de renovação? O argumento da mudança</i>	8
<i>Assentando as bases do valor: como ampliar o conjunto de expectativas</i>	12
<i>Criando o modelo: como desenvolver um conjunto alinhado de expectativas</i>	14
<i>Preparando a construção: desenvolvendo os recursos segundo as expectativas</i>	19
<i>Compartilhando o modelo: a estratégia de comunicação da auditoria interna</i>	22

O que isso significa para a sua empresa

Ações a serem executadas	24
--------------------------	----

Apêndice A: Sobre a pesquisa	26
-------------------------------------	----

Apêndice B: Riscos críticos	27
------------------------------------	----

O cerne da questão

Transformando a auditoria interna de forma planejada

Prédios modernos são construídos com base em uma série de projetos detalhados após acordo entre todos os *stakeholders*, inclusive proprietários, construtora, inquilinos e inspetores. A construtora emprega as habilidades e os recursos corretos para erguer com qualidade o que foi projetado. O alinhamento entre os *stakeholders*, um projeto cuidadosamente desenvolvido, os recursos certos e disciplina na execução resultam em um produto que é valorizado pelos *stakeholders* e imitado por outros. Um edifício mais tradicional ou funcional também será valorizado pelos *stakeholders*, mas apenas se todas as partes interessadas concordarem sobre o que querem e receberem o que estão esperando.

Empresas eficazes, lucrativas e bem administradas aplicam o mesmo nível de detalhe no planejamento, na execução e no alinhamento para gerenciar suas operações. Os líderes são objetivos e sistemáticos ao definir expectativas, estabelecer métricas de desempenho e solicitar continuamente níveis maiores de desempenho. Passos definitivos são dados a fim de desenvolver os recursos necessários para atender às expectativas do negócio, e o desempenho é avaliado de modo permanente. Quando não dispõe dos recursos necessários, a organização os adquire ou usa assessores para cumprir as obrigações cuidadosamente acordadas pelos *stakeholders*. Nesta publicação, nosso *10º Estudo Anual sobre a Situação da Profissão de Auditoria Interna*, analisamos de forma aprofundada como as funções de auditoria interna atuais podem aplicar esses mesmos princípios para gerar mais valor para as suas organizações.

O estudo deste ano reflete as opiniões de mais de 1.900 diretores de auditoria, gerentes de auditoria interna, membros da alta administração e do conselho, segundo os quais, com os recursos adequados, a auditoria interna tem a chance de aumentar seu valor e sua contribuição para o negócio. Mais de metade (55%) dos membros da alta administração disseram não acreditar que a auditoria interna gere valor significativo para sua organização. Quase 30% dos membros do conselho acreditam que a auditoria interna não gera valor significativo. Em média, apenas 49% da alta administração e 64% dos membros do conselho acreditam que a auditoria interna cumpre bem as expectativas. Embora muitos tenham informado que suas funções de auditoria interna fizeram progressos durante o ano passado, problemas de desempenho identificados nas pesquisas dos anos anteriores continuam, e os *stakeholders* nos disseram que o avanço não foi suficiente para acompanhar as mudanças no ambiente de negócios. A pesquisa deste ano confirma mais uma vez que o cenário de negócios cada vez mais complexo e arriscado levou muitos departamentos a se esforçarem para mostrar seu valor. Além disso, a capacidade da auditoria interna de desenvolver as habilidades corretas e atender às expectativas continua a ser desafiada.

Os resultados da pesquisa deste ano destacam os fatores que impulsionam essas tendências. Para desenvolver as habilidades corretas a fim de gerar o máximo de valor para a organização, a auditoria interna deve primeiro definir seu valor e assegurar o alinhamento entre essa definição e as expectativas. Portanto, qualquer análise de desempenho e valor começa com uma avaliação das expectativas.

“Os serviços de auditoria interna não estão limitados a fornecer asseguração e cumprir exigências regulatórias, mas essas questões continuam a ser essenciais nas expectativas em torno da auditoria interna. No entanto, a área também acrescenta várias outras competências ao seu arsenal para atender às expectativas dos stakeholders. Isso inclui alterar o equilíbrio entre asseguração e assessoria para obter mais visões de negócios. A auditoria interna tornou-se mais colaborativa. Não há mais “você” e “eu”, e acusações. A área assume a responsabilidade de orientar a empresa, conduzindo iniciativas de melhoria de desempenho e eliminando gaps de controle interno.”

— Nagesh Pinge, diretor de auditoria, TATA Motors Limited, Índia

“Eu me pergunto se o comitê de auditoria tem uma ideia do quanto o pêndulo se moveu para o lado da auditoria interna.”

As expectativas em relação à auditoria interna precisam ser muito claras e todos os stakeholders — conselho de administração, altos executivos, gerência de linha — devem estar alinhados.”

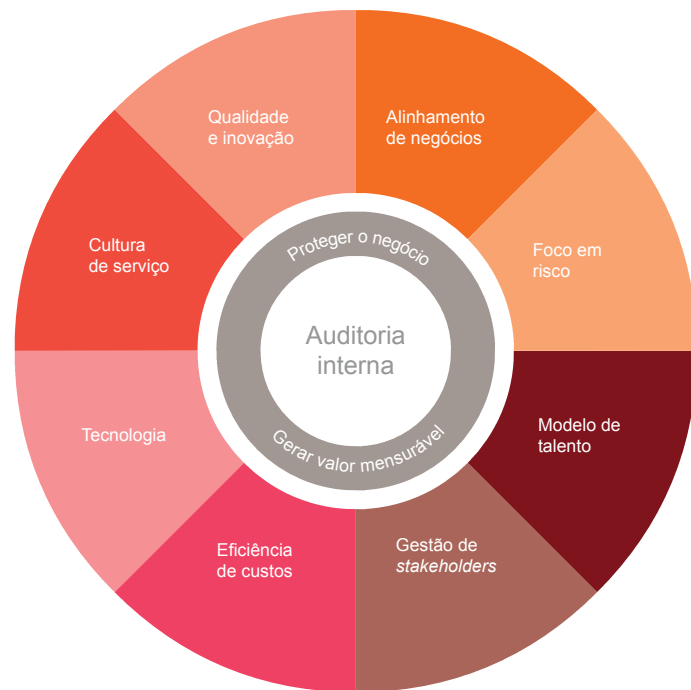
— Diretor de compliance, empresa fabricante de bens de consumo integrante da lista Fortune 50

Sem expectativas claras estabelecidas, sequer existe uma definição precisa de valor. Nossa pesquisa indica que muitas funções de auditoria interna estão respondendo a uma ampla variedade de demandas dos *stakeholders* sem elaborar um projeto para a função que esteja alinhado de modo explícito a um conjunto definido de expectativas. A auditoria interna tem um importante objetivo a cumprir, mas ela precisa atuar de acordo com as expectativas dos seus *stakeholders* em relação aos riscos críticos que a organização enfrenta e com as expectativas da auditoria interna quanto a esses riscos. São passos fundamentais sem os quais a área não consegue desenvolver os recursos corretos, melhorar seu desempenho e adicionar valor de forma estratégica.

Também é difícil ignorar os níveis de desempenho que continuamos a ver desde que começamos a estudar a auditoria interna do ponto de vista dos *stakeholders*, há três anos. Como mostraremos mais adiante, esses desafios continuam vinculados à inexistência dos recursos corretos para alcançar um bom desempenho em oito atributos fundamentais (Figura 1). Os *stakeholders* informaram baixos níveis de desempenho em várias áreas, inclusive para atrair o nível correto de talentos para a organização, usar a tecnologia (como na análise de dados avançada) e fornecer serviços com custos adequados. No estudo deste ano, decidimos nos aprofundar nessas questões de alinhamento e desempenho para revelar os desafios e as características que a auditoria interna e os *stakeholders* estão demonstrando em organizações de alto desempenho. Nossa pesquisa de 2014 revelou que, quando os *stakeholders* esperam mais, e a auditoria interna é capaz de fornecer serviços como “assessora de confiança” (ou seja,

satisfazendo um conjunto mais amplo de expectativas dos *stakeholders* com base em um histórico de prestação de serviços de valor agregado e de assessoria estratégica

Figura 1: Os oito atributos essenciais da auditoria interna



proativa ao negócio), os seguintes benefícios são alcançados:

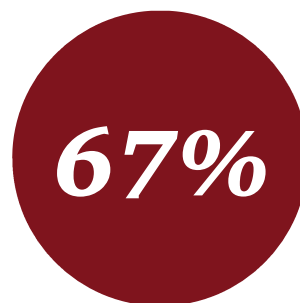
- O desempenho nos oito atributos fundamentais é melhor – por uma ampla margem – em comparação com o fornecimento de serviços no nível de “provedor de asseguração” (ou seja, satisfazendo expectativas limitadas com foco em executar de modo eficaz e eficiente um plano de auditoria geralmente mais tradicional).
- A área é avaliada pelos *stakeholders* em um nível duas vezes mais alto do que o atribuído aos provedores de asseguração.
- Os *stakeholders* acreditam que os benefícios desses departamentos ultrapassam de longe os seus custos, quase 40% mais do que os provedores de asseguração.

Os resultados da nossa pesquisa também mostram que, quando as expectativas dos vários *stakeholders* de auditoria interna estão alinhadas, a área pode apresentar um bom desempenho e ser vista como capaz de gerar valor significativo, não importa de que modo se espera que atue: como assessora de confiança, provedora de asseguração ou em um nível intermediário. As áreas que atuam como provedoras de asseguração devem se esforçar para gerar valor garantindo alinhamento com um conjunto de expectativas estabelecido e atuando com o máximo de qualidade nesse nível. Além disso, em todos os níveis, o objetivo das auditorias internas deve ser sempre gerar valor expandindo seus recursos em áreas emergentes (como a análise de dados), usando mais conhecimentos especializados

e entrando em riscos emergentes, como *compliance*, segurança de TI, expansão geográfica e de produtos e novas aquisições.

Para criar uma área de auditoria interna de alto nível que corresponda às crescentes expectativas dos *stakeholders* e a um universo de riscos em expansão é preciso colaborar e planejar com um fim específico. As organizações que desejam criar uma área de auditoria interna capaz de gerar valor de modo ideal e permitir que a administração tome decisões de negócios bem fundamentadas devem considerar as seguintes questões-chave:

- O primeiro passo para gerar mais valor é o alinhamento com os *stakeholders*: Há alinhamento de expectativas com os *stakeholders* mais importantes?
- Quando a expectativa é maior, a auditoria interna tem a chance de gerar mais valor: Estou pedindo o suficiente? O desempenho histórico mostra que a área pode ampliar o escopo do que é esperado?
- Expectativas maiores exigem mais recursos: Temos os recursos corretos?



dos assessores de confiança estão fornecendo valor significativo em comparação com



dos provedores de asseguração

Uma discussão aprofundada

Como construir o modelo de uma auditoria interna alinhada para gerar valor

Como uma área essencial da empresa para identificar e gerenciar riscos, a auditoria interna deve contribuir de modo efetivo para atender às prioridades dos *stakeholders* e da organização. É por essa razão que, a cada ano, a PwC conduz uma pesquisa com diretores de auditoria e seus principais *stakeholders*. Aproximadamente 1.400 diretores (inclusive os de auditoria interna) e mais de 520 *stakeholders*, representantes de 24 setores e 37 países, participaram do *Estudo sobre a Situação da Profissão de Auditoria Interna em 2014*. Esses dados detalhados fornecem uma visão importante sobre como a auditoria interna está se desempenhando e os passos que algumas áreas estão dando para contribuir mais com suas organizações. Para obter uma visão ainda mais profunda sobre as conclusões da pesquisa, a PwC também conduziu entrevistas individuais com mais de 125 *stakeholders* e diretores de auditoria

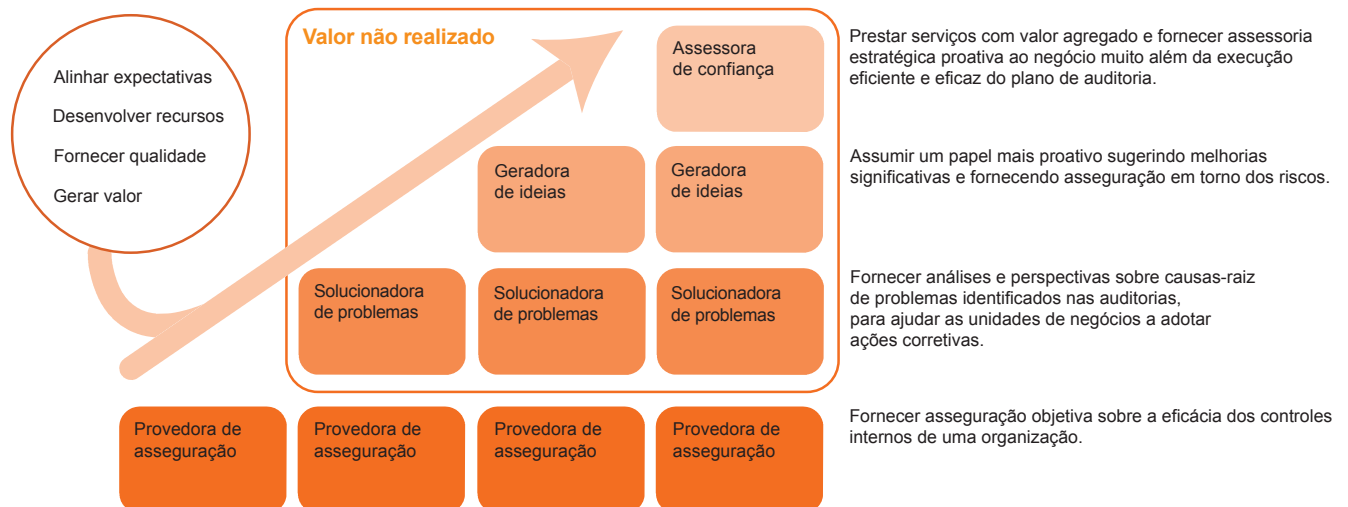
da América do Norte, da Europa, da Austrália e da Ásia. Além disso, a PwC entrevistou alguns órgãos reguladores em determinadas regiões do planeta para entender melhor as expectativas em relação à auditoria interna nesses locais.

Com a nossa pesquisa e experiência, sabemos que as áreas de auditoria interna podem gerar valor por meio de um espectro de abordagens – de provedora de asseguarção a assessora de confiança (ver Figura 2). A pesquisa e as entrevistas revelaram que as áreas que geram valor significativo estão decidindo de forma planejada onde se encaixam nesse espectro e alinhando recursos de modo adequado. No entanto, muitas outras áreas atuam de maneira mecânica, e não com base em um planejamento objetivo.

O percurso da auditoria interna para maximizar a sua contribuição não é diferente da trajetória de um construtor que ergue um edifício de alto nível. Vários aspectos contribuem para erguer uma nova construção.

Devem ser considerados os usos do edifício no curto e no longo prazos para que o projeto possa prever uma adaptação às necessidades futuras. O estilo do prédio precisa ser decidido – se ele será simples, de baixo custo, utilitário ou terá uma estrutura mais inovadora, alinhada com as mais avançadas normas ambientais e equipada com as tecnologias mais recentes. O projeto também deve detalhar cada espaço e o uso predeterminado ou a flexibilidade dele exigida. Essas decisões são tomadas com base em informações de todos os grupos envolvidos no uso e na construção do prédio. Quando as decisões são tomadas, elas devem ser amplamente comunicadas para que cada grupo tome conhecimento do projeto antes da construção. Antes de iniciar as escavações, o construtor confirma que fornecerá recursos qualificados e equipamentos quando necessário.

Figura 2: A jornada para capturar o valor não realizado



“Vemos que o papel da auditoria interna nas empresas continua a mudar em resposta a eventos, riscos ou a normas que afetam a empresa. É preciso investir mais tempo para que a auditoria interna deixe de ser reativa e passe a se alinhar com as necessidades estratégicas da empresa. Quando houver acordo sobre o nível das expectativas em relação à auditoria interna, as empresas terão dado o primeiro passo fundamental no sentido de obter o máximo dessa área.”

— John Tantillo, sócio, PwC

Para ajudar os membros do conselho, a alta administração e os diretores de auditoria a perceber como a auditoria interna pode se transformar em uma estrutura de alto nível, alcançar todo o seu potencial de valor e maximizar sua contribuição para o negócio, apresentamos os resultados da nossa pesquisa em cinco seções:

1. É tempo de renovação? O argumento da mudança
2. Assentando as bases do valor: como ampliar o conjunto de expectativas
3. Criando o modelo: como desenvolver um conjunto alinhado de expectativas
4. Preparando a construção: desenvolvendo os recursos segundo as expectativas
5. Compartilhando o modelo: estratégia de comunicação da auditoria interna

É tempo de renovação? O argumento da mudança

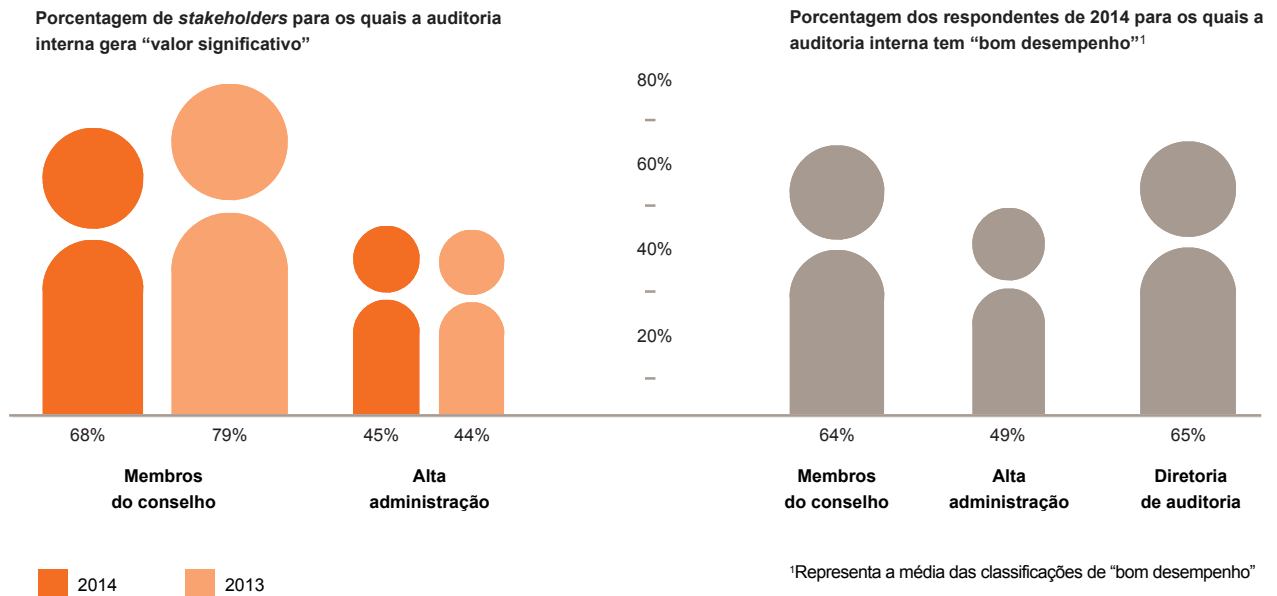
No ano passado, o *Estudo sobre a Situação da Profissão de Auditoria Interna* identificou que muitas funções de auditoria interna estavam se esforçando para maximizar o impacto de sua contribuição e corriam o risco de perder relevância para outras funções de risco e *compliance* dentro da organização. Doze meses depois, embora continuemos a ver as principais áreas prestando serviços de alto nível, a maioria dos participantes da nossa pesquisa fez avanços mínimos. Os resultados de 2014 indicam que muitos *stakeholders* não acreditam que a área de auditoria interna esteja correspondendo às expectativas. Para menos de metade (45%) da alta administração, a auditoria interna adiciona valor significativo. Os membros do conselho são mais otimistas: quase 70% acreditam que a auditoria interna gera valor significativo, mas esse percentual é mais de 10 pontos menor que o de 2013, o que de certa forma reduz a sua influência positiva. Essa tendência talvez se deva ao fato de a auditoria interna não conseguir acompanhar o ambiente complexo e dinâmico de riscos e de refletir uma situação na qual a área carece dos recursos necessários para atender às crescentes expectativas do conselho.

Além disso, em média, apenas 49% da alta administração e 64% dos membros do conselho acreditam que a auditoria interna está tendo um bom desempenho em relação a seus atributos essenciais e às expectativas associadas. Até mesmo os diretores de auditoria são críticos em relação ao desempenho de suas áreas: apenas 65%, em média, acreditam que ela apresenta bom desempenho (ver Figura 3).

Para obter uma visão mais abrangente sobre as expectativas e o desempenho das principais áreas de auditoria interna, expandimos a nossa avaliação dos oito atributos essenciais da auditoria interna para investigar os tipos de responsabilidades que essas áreas estão assumindo atualmente.

Os resultados da nossa pesquisa indicam uma variedade de opiniões diferentes entre membros do conselho, alta administração e diretores de auditoria em relação ao que é esperado da auditoria interna. Destacamos nas Figuras 4 e 5 as conclusões do nosso estudo em uma análise mais detalhada das quatro áreas de atributos essenciais: foco em riscos, alinhamento de negócios, gestão de *stakeholders* e cultura de serviço.

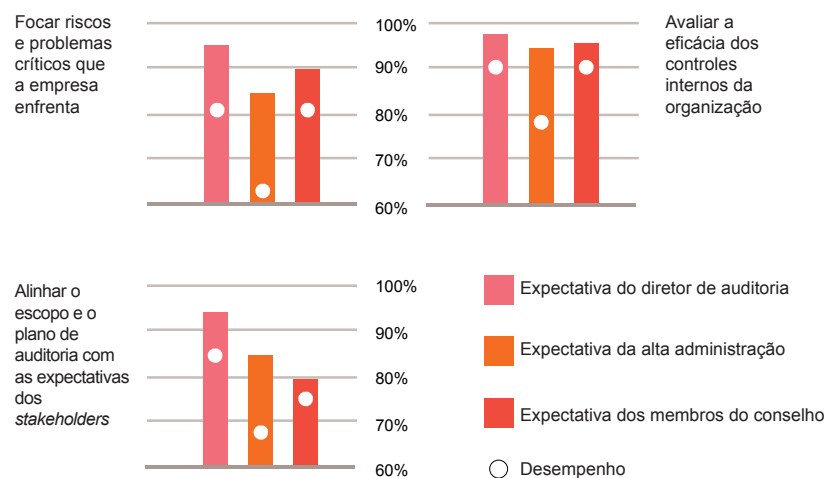
Figura 3: Satisfação com o valor e o desempenho da auditoria interna



Foco em riscos e alinhamento com os negócios

Nossa pesquisa identifica pontos de vista variados entre membros do conselho, da alta administração e os diretores de auditoria em relação ao que eles esperam da auditoria interna quanto ao foco em riscos e ao alinhamento com o negócio (ver Figura 4). Por exemplo, o foco em riscos e problemas críticos que a empresa enfrenta é um dos atributos essenciais da auditoria interna e uma expectativa da maioria dos *stakeholders*. A alta administração (85%), os membros do conselho (90%) e os diretores de auditoria (96%) esperam que a auditoria interna se concentre em riscos e problemas críticos que a empresa enfrenta. No entanto, como a auditoria interna atende a essa expectativa é discutível: 81% dos diretores de auditoria que acreditam que essa expectativa vale para eles afirmam se sair bem, mas apenas 63% da alta administração concordam. Talvez a diferença indique que a auditoria interna não está realmente focada nos riscos mais críticos que a organização enfrenta e, portanto, não está alinhada com os *stakeholders* em relação a esses riscos. Outra alternativa é que, mesmo focada nos riscos certos, a auditoria interna careça de recursos para alcançar um desempenho eficaz em relação a eles. Em nossas entrevistas, esses dois cenários foram discutidos. Há concordância em relação à expectativa de que a auditoria interna avalie a eficácia dos controles internos, um setor em que muitas dessas áreas estão se saindo bem. Cerca de 80% da alta administração, 90% dos diretores de auditoria e 90% dos membros do conselho acreditam que a auditoria interna está avaliando bem a eficácia dos controles internos. Essa é

Figura 4: Expectativas e desempenho quanto ao foco em riscos e ao alinhamento de negócios



Expectativa: % dos que têm tal expectativa em relação à auditoria interna (base = total de respostas)

Desempenho: % dos que acreditam que a auditoria interna tem bom desempenho nessa área (base = somente os respondentes que esperam isso da auditoria interna)

uma boa notícia. Ela sugere que, quando a área expande seus recursos e alcança alto desempenho quanto a expectativas básicas de assegurar relacionadas a testes de controles financeiros, operacionais e de *compliance*, ela consegue planejar a sua jornada para ser uma assessora de confiança.

Em relação à expectativa de que a auditoria interna alinhe seu escopo e seu plano de auditoria com as expectativas dos *stakeholders*, os diretores de auditoria e os *stakeholders* não estão de pleno acordo: 94% dos diretores de auditoria acreditam que a área tem esse mandato e apenas 85% da alta administração e 80% dos

membros do conselho pensam o mesmo. Além disso, há uma visão discrepante sobre o desempenho em relação a essa expectativa. Ao todo, 85% dos diretores de auditoria, 68% da alta administração e 76% dos membros do conselho que esperam esse alinhamento acreditam que a auditoria interna cumpre o esperado.

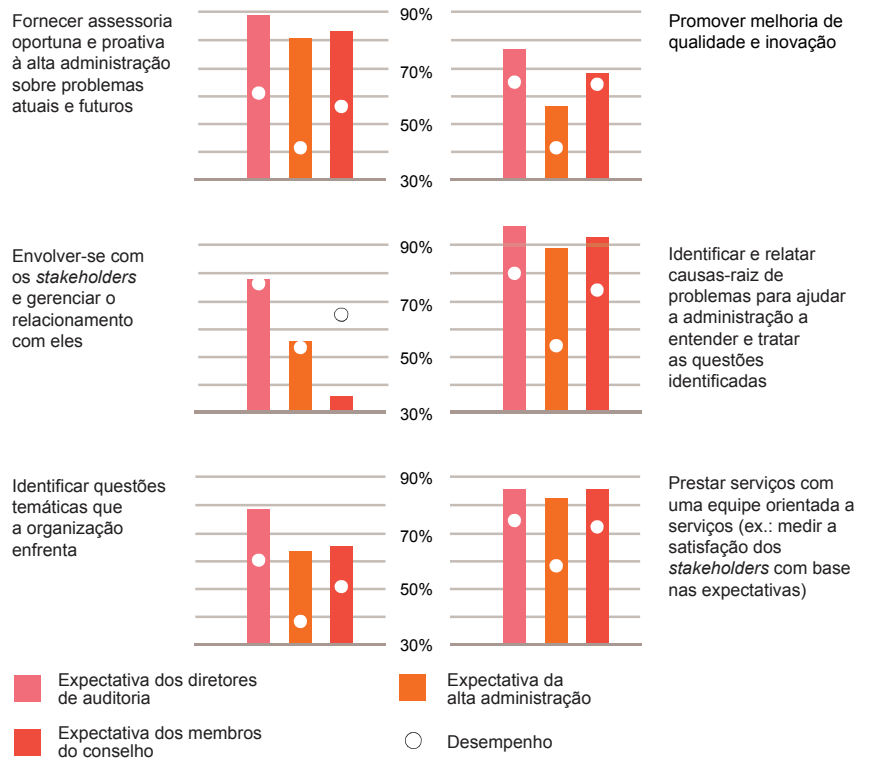
Gestão de stakeholders e cultura de serviço

Os *stakeholders* não estavam bem alinhados quanto às expectativas em relação à auditoria interna nas áreas de gestão de *stakeholders* e de uma cultura de prestação de serviços de qualidade ao cliente. Além disso, o desempenho em relação a esses atributos foi considerado muito fraco (ver Figura 5). Por exemplo, 89% dos diretores de auditoria acreditam que devem fornecer aconselhamento oportuno e proativo à alta administração sobre problemas atuais e emergentes. Isso se compara a 81% da alta administração. Do ponto de vista do desempenho, houve uma diferença de 20 pontos percentuais entre a percepção da alta administração e dos diretores de auditoria sobre o bom desempenho da auditoria interna em relação a esse atributo (41% e 61%, respectivamente).

No que se refere ao engajamento e à gestão do relacionamento com os *stakeholders*, 77% dos diretores de auditoria disseram que essa era uma expectativa em relação à auditoria interna em comparação com 55% da alta administração e apenas 36% dos membros do conselho. Entre os integrantes da alta administração que têm essa expectativa em relação à auditoria interna, pouco mais de metade (54%) acredita que a área se sai bem.

Grandes diferenças de opinião ficaram evidentes também na identificação de problemas temáticos que a organização enfrenta. Embora 79% dos diretores de auditoria acreditem que isso é esperado deles, só 63% da alta administração e 65% dos membros do conselho concordam. Entre os membros da alta administração para os quais a identificação de problemas temáticos é

Figura 5: Expectativas e desempenho sobre a gestão de *stakeholders* e a cultura de serviço



Expectativa: % que espera isso da auditoria interna (base = total de respostas)

Desempenho: % que acredita que a auditoria interna se sai bem nessa área (base = somente respondentes que esperam isso da auditoria interna)

esperada da auditoria interna, apenas 39% dizem que a auditoria interna se sai bem. Quando perguntados se promover a melhoria de qualidade e a inovação era parte das expectativas da auditoria interna, os *stakeholders* tinham pontos de vista diferentes: 56% da alta administração concordaram, em comparação com 69% dos membros do conselho e 77% dos diretores de auditoria. Entre os membros do conselho que têm essa expectativa, só 64% acreditam que a auditoria interna se sai bem.

Com base na nossa pesquisa, a auditoria interna poderia fazer vários avanços. Os diretores de auditoria sabem como atender e ultrapassar as expectativas dos seus *stakeholders*, considerando que elas variam tanto? Para que a auditoria interna possa atuar de modo deliberado para identificar habilidades e recursos necessários a um serviço de qualidade, ela primeiro deve alinhar as expectativas dos *stakeholders* para formar um conjunto de metas compreensível e convergente com os objetivos estabelecidos.

“O diretor de auditoria deve selecionar o ‘melhor’ recurso para realizar o trabalho, o que pode levar à terceirização, trazendo outros profissionais – os melhores da indústria – para ampliar os conhecimentos da equipe e obter pontos de vista diferentes sobre os problemas. Aproveitamos os relacionamentos com parceiros para aprender várias maneiras de atuar na auditoria interna.”

Assentando as bases do valor: como ampliar o conjunto de expectativas

Quando os diretores de auditoria trabalham com seus *stakeholders* para entrar em acordo, a conversa precisa incluir as bases da geração de valor no presente e no futuro, já que a definição de valor difere para cada *stakeholder*.

Ao alinhar as expectativas e obter os recursos corretos, as áreas de auditoria interna podem gerar valor significativo para suas organizações como provedoras de asseguração e como assessoras de confiança. Segundo os resultados da nossa pesquisa, as que têm um conjunto de expectativas mais amplo (assessoras de confiança) com mais frequência são reconhecidas por gerar valor significativo. Acreditamos que isso resulta da capacidade da auditoria interna de oferecer uma variedade maior de habilidades e recursos para a organização. Porém, os resultados da nossa pesquisa mostram que, embora seja mais difícil, é possível se sair bem em relação a expectativas limitadas e ser valorizado pelos *stakeholders*. Geralmente, porém, isso exige planos de auditoria mais tradicionais, que é o papel de um provedor de asseguração. Independentemente das expectativas definidas (provedora de asseguração ou assessora de confiança), a auditoria interna tem a oportunidade de gerar valor maior para a organização expandindo os conjuntos de habilidades e recursos.

Em organizações nas quais as expectativas em relação à auditoria interna são limitadas, mas onde os diretores de auditoria criaram consenso em relação a essas expectativas e obtiveram os recursos necessários, alguns *stakeholders* informaram que estão obtendo valor.

— Melvin Flowers, vice-presidente corporativo de auditoria interna, Microsoft, EUA

Em nossa metáfora de construção, isso é análogo a construir um prédio altamente eficiente projetado para atender a um fim altamente específico e limitado para seus condôminos. As notas de desempenho mostram que 26% das áreas de auditoria interna com expectativas limitadas (ou seja, provedoras de asseguração) estão se saindo bem nas expectativas mais básicas e estão adicionando valor significativo. Porém, para 55% das áreas desse grupo, o desempenho foi percebido como fraco, e o valor gerado, como baixo.

Em contraste, os resultados da nossa pesquisa indicam que, quando uma organização tem expectativas mais amplas em relação à auditoria interna, e a área investe nos recursos certos para atender a essas expectativas, a satisfação dos *stakeholders* e o desempenho são muito maiores. Nesse caso, a auditoria interna é vista como assessora de confiança. Duas vezes mais *stakeholders* (67%) dizem que a área gera valor significativo, em comparação com apenas 33% quando o conjunto de expectativas em relação à auditoria interna é limitado ao de uma provedora de asseguração. Além disso, quando a auditoria interna é vista como assessora de confiança, mais que o dobro dos *stakeholders* diz que os benefícios da área ultrapassam de longe os custos associados (ver Figura 6).

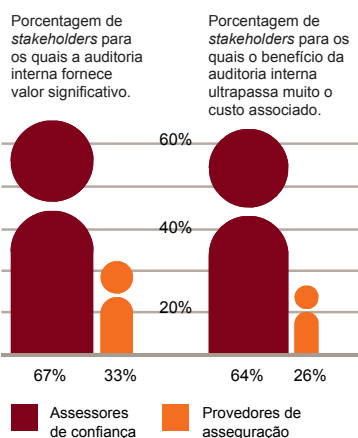
O CFO da SPX, Jeremy Smeltser, “espera que a auditoria interna se envolva em áreas de mudanças nos negócios, integrando questões de riscos emergentes ao plano da auditoria e realizando auditorias em torno dos controles e da integridade do risco por trás da estratégia de negócios”.

Smeltser também observou que “a auditoria interna é proativa porque conquistou um lugar no círculo de decisões. Quando surgem novos problemas, a área é chamada a participar e é sempre capaz de compartilhar ideias com toda a organização por ter a vantagem de ouvir os pontos de vista de todos os níveis do negócio. A alta administração espera o seu envolvimento”. Nessa organização, ser um assessor de confiança não elimina a principal responsabilidade da auditoria interna, que é proteger o valor da companhia, nem impede que a área seja objetiva. Quando as expectativas são amplas e a auditoria interna tem o apoio dos *stakeholders*, ela é capaz de alinhar os recursos para satisfazê-las e de apresentar um ponto de vista pertinente e bem fundamentado sobre os riscos críticos da organização. A capacidade de fornecer continuamente pontos de vistas de alta qualidade aos *stakeholders* confere à auditoria interna um lugar no círculo de decisões e permite que ela forneça perspectivas mais adequadas ao negócio e aumente o valor gerado para as iniciativas que são mais importantes para a organização.

Nossa experiência mostra que a auditoria interna pode fornecer mais valor para a empresa quando os *stakeholders* expandem as suas expectativas e a auditoria interna amplia seus recursos como resposta. Da mesma forma que um edifício construído e equipado para uso multifuncional atende às necessidades de uma quantidade maior de condôminos e tem mais ocupação, uma auditoria interna mais relevante gera mais satisfação para os *stakeholders* e conquista seu lugar como assessora de confiança. Nas empresas em que a auditoria interna é

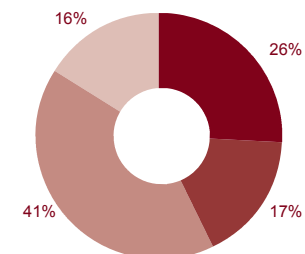
Figura 6: Perfil dos assessores de confiança

Assessores de confiança são mais valorizados pelos stakeholders

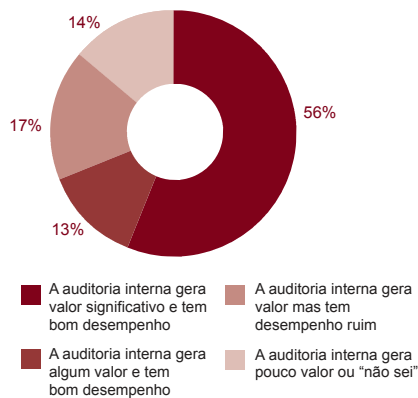


O desempenho e o valor combinados dos assessores de confiança ultrapassam muito o custo associado

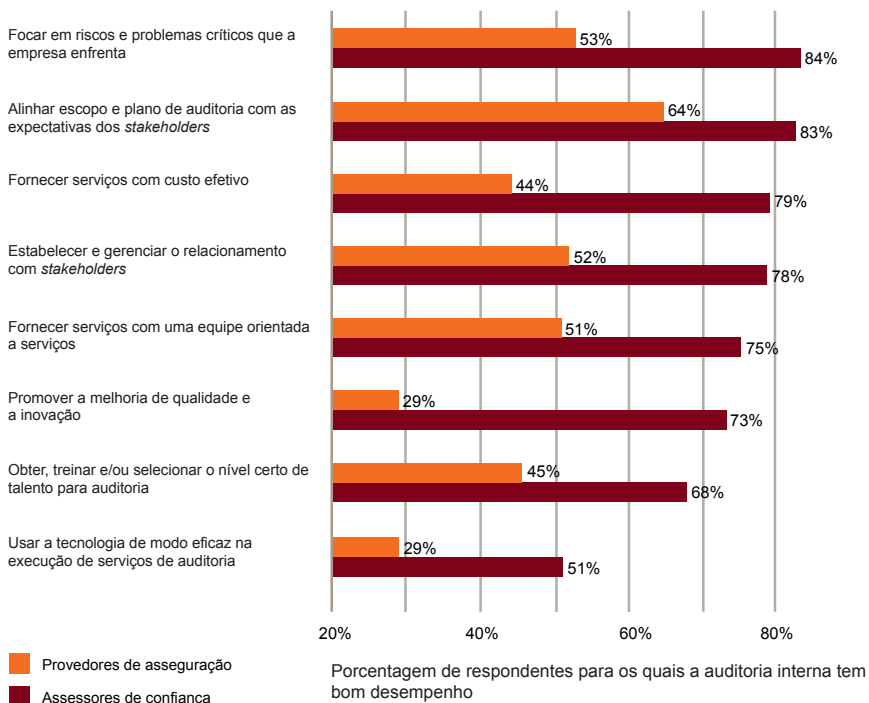
As percepções dos stakeholders sobre a auditoria interna com expectativas de provedora de asseguração



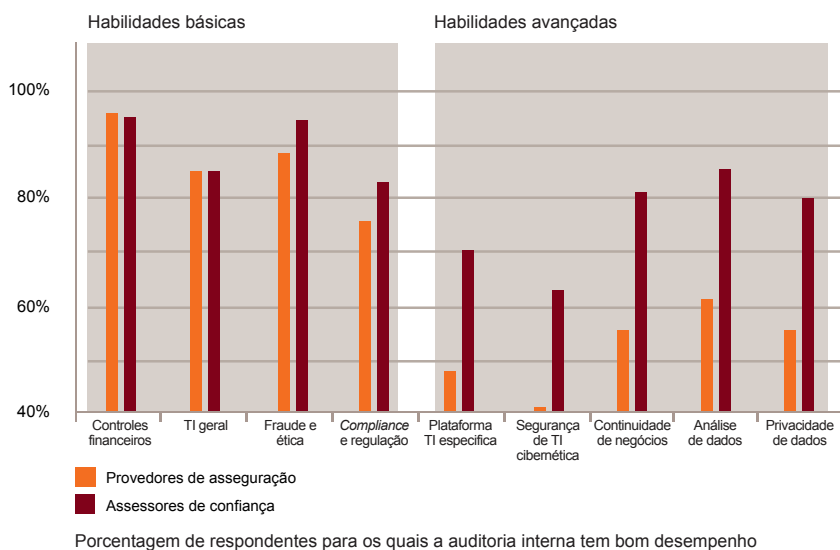
As percepções dos stakeholders sobre a auditoria interna com expectativas de assessora de confiança



Os assessores de confiança têm um desempenho muito mais alto



Os assessores de confiança costumam ter habilidades avançadas



“Assegurar que o mandato da auditoria interna está alinhado com os objetivos e os riscos organizacionais depende no momento, amplamente, das habilidades do diretor de auditoria interna e da força do comitê de auditoria.”

— Veronica Du Preez, membro do comitê de auditoria de várias organizações e ex-CEO do Instituto de Auditores Internos, África do Sul

aceita como uma assessora de confiança, 56% disseram que a área estava gerando valor significativo e tendo bom desempenho. Expectativas maiores demandam recursos mais fortes, o que gera melhor desempenho. Além disso, expectativas maiores sugerem que a auditoria interna está cobrindo mais áreas de risco, e uma cobertura de riscos maior pode tornar a auditoria interna mais relevante, pois expande seu conjunto de habilidades.

Criando o modelo: como desenvolver um conjunto alinhado de expectativas

Da mesma forma que prédios grandes e pequenos são construídos com base em projetos detalhados, empresas eficazes, lucrativas e bem geridas avançam de forma planejada, não mecânica. As expectativas em relação à auditoria interna – como ocorre com outras áreas – devem ser trabalhadas, não tomadas isoladamente para atender a necessidades imediatas. Somente quando as organizações repensam a auditoria interna, e a alinham com as expectativas dos vários *stakeholders*, a área consegue melhorar o seu desempenho e gerar mais valor para a organização.

Em nossas entrevistas, os diretores de auditoria que acreditavam estar atendendo bem às expectativas dos *stakeholders* e que eram altamente valorizados por suas organizações atribuíam o segredo desse sucesso a um conjunto de expectativas bem entendido e amplamente comunicado. A auditoria interna deve estar alinhada com as expectativas dos seus *stakeholders* e com os riscos críticos que a organização enfrenta. Esses são passos fundamentais sem os quais a auditoria interna será incapaz de desenvolver estrategicamente as

habilidades corretas e melhorar seu desempenho e seu valor. Sem diálogo e colaboração entre os membros do conselho, a alta administração, o diretor de auditoria e até os *stakeholders* externos (ex.: reguladores e auditores externos), é muito difícil alinhar expectativas. Considere novamente a imensa diferença de opinião sobre a necessidade de os diretores de auditoria estabelecerem e administrarem relacionamentos com os *stakeholders*. Talvez os membros do conselho e a alta administração avaliem que estabelecer relacionamentos entre em conflito com a objetividade da auditoria interna. A alta administração talvez também não entenda o valor que poderia obter com esses relacionamentos. Sobre essa expectativa específica, a nossa pesquisa mostra que as áreas de auditoria interna mais bem valorizadas focam em gerenciar relacionamentos com os *stakeholders*. Isso não sugere que os diretores de auditoria devem seguir cegamente as expectativas estabelecidas pelos seus *stakeholders*. Ouvimos em nossas entrevistas que o processo para alcançar o alinhamento deve ser liderado pelo diretor de auditoria, mas em colaboração com vários *stakeholders* internos e externos, a fim de equilibrar as suas expectativas. Embora o diretor seja responsável pelo processo, os *stakeholders* devem estar preparados para contribuir com o planejamento, caso queiram colher o valor que a auditoria interna pode fornecer.

Para isso, a auditoria interna e os *stakeholders* devem estabelecer expectativas alinhadas com os atributos fundamentais, considerando necessidades atuais e futuras de modo proativo, e também com as

crescentes expectativas dos reguladores e das linhas de defesa, das unidades de negócios e das áreas de risco/compliance.

Os componentes do projeto: o que entra no conjunto de expectativas

Nossas conversas com os *stakeholders* e os diretores de auditoria e as respostas que obtivemos na pesquisa apontam para a importância do alinhamento em relação aos oito atributos fundamentais que constituem uma área de auditoria interna eficaz (ver Figura 7). Além disso, os diretores de auditoria precisam desenvolver e obter consenso em relação a expectativas específicas sobre como eles cumprirão esses oito atributos. Para elaborar essas expectativas mais descritivas, os diretores de auditoria devem estabelecer um diálogo com os *stakeholders* para ter clareza sobre papéis e responsabilidades e para entender melhor essas expectativas dos *stakeholders* quanto ao escopo dos serviços e a como eles definem a geração de valor para a organização. Dadas as evidências predominantes de que a atuação da área como assessora de confiança gera valor aos olhos dos *stakeholders*, o diretor de auditoria deve enfatizar também se o *stakeholder* realmente quer que a auditoria interna desenvolva esses recursos. Se eles quiserem que a auditoria interna tenha essa atuação, será preciso debater o prazo para desenvolver as habilidades necessárias.

Reconhecemos que todos os principais *stakeholders* talvez não concordem com as expectativas em relação à auditoria interna e com o modo como a área pode desenvolver os oito atributos essenciais.

Figura 7: Os oito atributos fundamentais da auditoria interna

Qualidade e inovação

Os padrões de qualidade foram definidos e abrangem todas as atividades de auditoria interna.

Avaliações de qualidade formais concluídas regularmente para identificar oportunidades de melhoria.

A inovação está embutida na cultura de auditoria interna e é incentivada e recompensada de modo consistente.

Cultura de serviço

As métricas avaliam a satisfação do cliente com base na expectativa dos *stakeholders*.

Todos os serviços fornecem equilíbrio entre objetividade e valor.

Tecnologia

São empregadas análises de dados, o que gera consenso com as áreas de negócios, fornecendo também eficiência nos testes por meio de automação.

Os dados são usados para fornecer inteligência profunda e persuasiva sobre questões de negócios e observações/recomendações.

Técnicas de auditoria contínuas são usadas para ampliar a cobertura da auditoria a fim de fornecer advertência antecipada sobre indicadores de risco e aumentar ainda mais a cobertura.

Atividades relacionadas são efetivamente coordenadas por meio de ferramentas de GRC (governança, risco e *compliance*).

Alinhamento de negócios

As expectativas estão claramente formuladas e comunicadas.

A auditoria interna define e formula sua missão e seu valor.

As métricas são desenvolvidas para medir o progresso rumo à missão e à visão definidas.

Foco em risco

O plano de auditoria se baseia tanto em uma abordagem estratégica descendente quanto em uma abordagem ascendente para identificar os riscos de negócios.

O plano de auditoria é continuamente atualizado para responder a mudanças na empresa e no ambiente de negócios externo.

O tempo e o esforço apropriados são investidos em avaliar os principais riscos da empresa, inclusive riscos corporativos e emergentes.

Modelo de talento

Existe um *mix* apropriado de especialistas em auditoria interna e em temas específicos (inclusive aqueles com visão relevante de negócios) para atender às expectativas exigidas.

Há um modelo contínuo de aprendizado e desenvolvimento para aperfeiçoar os conhecimentos da auditoria interna sobre o negócio e os riscos relacionados, além da gestão de conflitos e do pensamento crítico.

É fornecido *feedback* sobre o desempenho da equipe para facilitar o crescimento e o desenvolvimento da equipe e do departamento.

Eficiência de custos

O modelo de pessoal usa recursos internos e externos de modo eficaz, diferentes níveis hierárquicos e localidades para concluir as atividades de auditoria de forma eficiente.

A produtividade é medida e gerenciada de modo ativo para assegurar a prestação de serviços mais eficientes em termos de custos.

A metodologia e os processos de auditoria são padronizados e simplificados para serem eficientes em termos de custos.

Os investimentos na infraestrutura de auditoria se baseiam em uma abordagem disciplinada de ROI.

Gestão de stakeholders

Os *stakeholders* veem a auditoria interna como excelente do ponto de vista operacional e, quando apropriado, como provedora de suporte estratégico.

Existe um plano estratégico de auditoria interna que captura expectativas, estratégia de comunicação e prazos.

A auditoria interna busca regularmente *feedback* específico para a área, obtido por meio de entrevistas individuais e pesquisas.

A auditoria interna se coordena com a unidade de negócio para definir expectativas e compartilhar o escopo da auditoria.



Portanto, é importante que os diretores de auditoria não só reúnam vários pontos de vista, mas que os reconciliem para estabelecer uma base comum de expectativas a respeito do que ela pode oferecer.

Muitos diretores de auditoria executaram esses passos para planejar de forma deliberada um conjunto mais amplo de expectativas que os tornasse assessores de confiança. A jornada não foi fácil, mas eles sempre atribuem o seu sucesso ao alinhamento e ao apoio dos *stakeholders*. Dominique Vincenti, vice-presidente de auditoria interna da rede de varejo Nordstrom, observa que seu conjunto de expectativas é extremamente amplo: a auditoria interna deve fornecer um ponto de vista sobre risco e controles em toda a organização, seja em termos estratégicos, operacionais, financeiros e de *compliance*. Ela também observa que grande parte do plano de auditoria e dos tópicos de avaliação de riscos de 2014 trata de novas tecnologias, execução de novas iniciativas estratégicas e outras áreas emergentes. Embora a administração da Nordstrom ainda não recorra à auditoria interna de modo proativo para discutir essas novas questões, há um processo de alinhamento com a administração para tornar esses temas críticos foco do plano de auditoria.

Dominique também admite que chegar ao nível de assessor de confiança não foi fácil. A administração queria a auditoria interna envolvida em mais áreas, que foram adicionadas ao conjunto de expectativas. Ela observou que, embora os membros do conselho estivessem em total alinhamento, “a administração não percebeu o que estava aprovando”. Quando a auditoria interna aumentou

seu escopo e começou a entrar em áreas que nunca tinham sido auditadas, isso gerou desconforto inicial. Foi preciso um esforço adicional para criar uma parceria adequada com a administração e responder a perguntas legítimas dos gestores sobre por que a auditoria interna estava se envolvendo.

No entanto, ela observou que, ao longo dos últimos 12 meses, a auditoria interna começou a conquistar “mais adesões do que restrições”, especialmente por ter desenvolvido conhecimento e experiência e comprovado seu valor em alguns poucos projetos altamente visíveis. Esse exemplo destaca que alcançar o *status* de assessor de confiança é uma jornada, e que a auditoria interna deve ampliar as expectativas que recaem sobre ela tendo os recursos certos para atendê-las. Isso pode tornar a jornada mais longa, mas o consenso em relação às expectativas atuais e futuras dos *stakeholders* permite que o diretor de auditoria se concentre nos riscos críticos da organização e comece a identificar os recursos necessários para aumentar o valor e a relevância da área.

Uma vez que a auditoria interna e os *stakeholders* concordem de modo explícito com o que a organização espera da área, é essencial manter-se firme na execução desse escopo. Começar com as expectativas alinhadas deve reduzir as pressões, mas podem surgir conflitos ocasionais. Por exemplo, a empresa talvez não veja valor em algumas expectativas, mas o conselho ou os reguladores sim. Além disso, a auditoria interna talvez compreenda melhor as práticas recomendadas do que os *stakeholders*, o que dá à área uma visão mais fundamentada sobre o valor que está gerando. Por vezes, os *stakeholders* terão de ouvir seus diretores de auditoria

e confiar neles, já que esses diretores operam com base em padrões de execução de alto nível e buscam definir e alinhar claramente as expectativas. Com essa definição clara e colaborativa, a auditoria interna deve conquistar poder para gerenciar seus recursos e atividades a fim de atender às expectativas.

Como considerar as necessidades futuras de modo proativo e tornar as expectativas passíveis de mudança

Ao longo dos próximos 18 meses, a alta administração espera mudanças no mercado que afetarão significativamente suas organizações. De acordo com o estudo *Risk in Review*, elaborado pela PwC em 2014, as três principais áreas de impacto de negócios são mudanças tecnológicas e os riscos relacionados a TI; a crescente complexidade regulatória; e a rápida evolução dos hábitos e das necessidades dos consumidores. Para abordar essas mudanças, as empresas continuam a adaptar suas estratégias e, às vezes, conduzem transformações de negócios radicais. Três em cada quatro participantes da pesquisa dizem que suas organizações passaram ou estão passando por uma iniciativa de transformação, ou o farão em um futuro próximo. A combinação de mudanças de mercado com transformações de negócios promovidas em resposta a eles eleva o risco. No total, 75% dos integrantes da alta administração afirmam que os riscos estão crescendo. As áreas de auditoria interna que geram mais valor estão alinhadas em relação ao seu papel no ambiente de riscos atual e emergente. Com o aumento da interconexão dos riscos e do ritmo das mudanças, ajustar e alinhar continuamente as expectativas de auditoria interna é essencial para obter valor significativo quando mais importa.

De acordo com Richard Chambers, presidente e CEO do Instituto de Auditores Internos, “a área tende a reagir muito ao risco *du jour*”. Essa abordagem torna difícil para a auditoria interna mostrar a sua relevância para a organização, que dirá a sua proatividade em alinhar os conjuntos de habilidades para avaliar como a organização está reduzindo seus riscos mais críticos. Em nossas entrevistas, os *stakeholders* reforçaram a noção de que a auditoria interna proporciona mais valor quando está alinhada aos riscos da empresa. O diretor financeiro da Sprint, Joe Euteneuer, descreveu o mandato da auditoria interna como “proativo no sentido de ajudar a prever, avaliar e gerenciar o risco. Espera-se uma parceria com o negócio na gestão das operações do dia a dia e na geração de ideias sobre riscos e controles da empresa”. Uma área de auditoria interna bem alinhada gera valor com sua capacidade de fornecer uma visão objetiva sobre a gestão de riscos nas áreas mais importantes para a empresa.

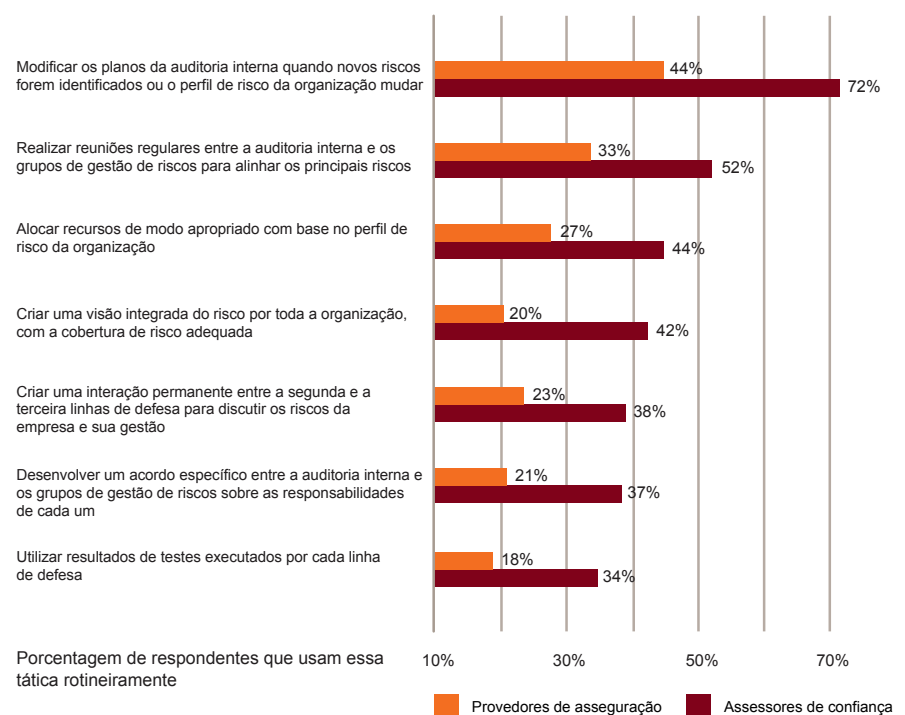
Alinhamento com outras linhas de defesa e com terceiros

Construir um prédio exige a colaboração entre muitas partes que estão fora da equipe de projeto imediata, que vai desde os futuros moradores do prédio até inspetores de segurança e conselhos de zoneamento comunitário. Acreditamos que um dos principais *stakeholders* da auditoria interna, além dos membros do conselho e da alta administração, é a segunda linha de defesa, que supervisiona a gestão de riscos da empresa. Portanto, é essencial que a auditoria interna e ela estejam alinhadas. Para entender melhor a diferença de interação dos provedores de asseguração e dos assessores de confiança com outras linhas de defesa, avaliamos as táticas que cada grupo utiliza (ver Figura 8).

“A auditoria interna precisa conseguir participar do debate sobre negócios e mostrar que entende os objetivos do negócio. A área não participará das decisões se não entender o negócio nem tiver credibilidade aos olhos da administração. As equipes precisam se transformar e contratar profissionais com perfis não tradicionais. O conjunto de habilidades é totalmente diferente hoje. Nós costumávamos contratar os melhores contadores. Agora precisamos de alguém que seja bom em comunicação e capaz de ouvir, além de ter bons conhecimentos técnicos. Se a auditoria interna acha que seu trabalho começa no balanço, ela está errada. O trabalho começa com os objetivos de negócios e com o rumo que a empresa está tomando. Se o foco estiver nos objetivos de negócios, ela estará alinhada com os riscos críticos da organização.”

— **Melvin Flowers, vice-presidente corporativo de auditoria interna, Microsoft, EUA**

Figura 8: Táticas para alinhar a auditoria interna com outras linhas de defesa



Como líderes com capacidade comprovada de otimizar valor para os *stakeholders*, os assessores de confiança empregam algumas táticas com frequência maior do que os provedores de asseguarção. Na verdade, em praticamente todas as áreas que pesquisamos, os assessores de confiança usam essas táticas duas vezes mais do que os provedores de asseguarção. Na nossa pesquisa *Risk in Review*, continuamos a ver um amadurecimento

“De um ponto de vista geral, os reguladores adotam uma abordagem baseada em riscos para a supervisão regulatória. Parte da nossa avaliação do perfil de risco de uma organização é a eficácia do ambiente de controle e de gestão de riscos. A auditoria interna é uma terceira linha de defesa essencial. Assim, a eficácia dessa função afeta diretamente a nossa visão sobre o perfil de risco da organização e o compromisso da alta administração e do conselho com a governança eficaz de riscos.”

— Carlo di Florio, vice-presidente executivo de risco e estratégia, FINRA, EUA

gradual das funções de supervisão da gestão de riscos. Nesse processo, todos os grupos de auditoria interna podem aprender com os assessores de confiança e começar a desenvolver planos para aplicar essas táticas a fim de interagir de modo mais colaborativo com a segunda linha de defesa. Entre os passos simples que podem ser dados, independentemente da maturidade da função de gestão de riscos corporativos da organização, estão: começar a usar definições comuns de riscos corporativos, obter clareza sobre as expectativas relacionadas aos papéis e às responsabilidades da segunda linha de defesa e da auditoria interna, encarada como terceira linha; e elaborar um plano de colaboração permanente.

As expectativas de terceiros em relação à auditoria interna também devem ser consideradas. Este ano, além de entrevistar *stakeholders* e diretores de auditoria para este relatório, a PwC conversou com líderes de algumas agências regulatórias para obter sua visão “externa” a respeito da influência das expectativas regulatórias sobre a auditoria interna. Em geral, descobrimos que os reguladores concordam que a auditoria interna deve demonstrar os oito atributos essenciais descritos na Figura 7, não importa se eles atuam em setores tradicionalmente regulados (ex.: serviços financeiros, assistência à saúde) ou em vários setores. Em nossas conversas, ficou claro que os reguladores planejam depositar ainda mais confiança na auditoria interna. Isso os levará a enfatizar que a área precisa se envolver com os riscos emergentes e com outras áreas de mudança. Os reguladores também destacaram a necessidade de dar mais recursos técnicos à equipe e estabelecer linhas mais eficazes de comunicação com todos os principais componentes da empresa. Por fim, os reguladores também ressaltaram que é importante para a auditoria

interna aproveitar a sua visão macro/corporativa única de todas as linhas de negócios e funções e se envolver em iniciativas críticas, mantendo a objetividade.

Nossas entrevistas e a experiência da PwC indicam que os reguladores estão esperando mais da auditoria interna; porém, de acordo com a pesquisa deste ano, essas expectativas não estão se traduzindo em influência significativa sobre os temas de foco da área. Quando perguntados sobre o grau de influência das expectativas regulatórias sobre a auditoria interna, a maioria dos participantes não a julgou significativa. Mas, para os membros do conselho, essa influência é muito maior do que acreditam os diretores de auditoria. A falta de concordância sobre a questão só prova que é preciso garantir uma avaliação melhor das expectativas aplicáveis dos reguladores.

Embora muitos não estejam vendo o impacto significativo dos reguladores, os dados e as entrevistas da nossa pesquisa mostram que os grupos de auditoria interna estão adotando abordagens variadas às expectativas desse grupo. No total, 29% dos participantes ampliaram o quadro de pessoal em resposta às expectativas regulatórias, enquanto 40% aumentaram o uso de terceiros para obter os conjuntos necessários de habilidades.

A resposta inicial da Nordstrom para o aumento das expectativas regulatórias foi elevar de forma rápida o número de recursos, com a intenção de dimensioná-los corretamente quando as habilidades estiverem desenvolvidas. Como parte dessa ampliação, a Nordstrom está repensando os tipos de habilidades necessárias dos auditores operacionais para cumprir as normas regulatórias. Por exemplo, a empresa contratou advogados para a auditoria interna e eles estão sendo treinados

como auditores. A vice-presidente de auditoria interna, Dominique Vincenti, disse: “Eles estão sintonizados e conseguem entender as normas regulatórias, o que funcionou muito bem. Isso produz confiança na administração e, em especial, nos inspetores do órgão regulatório de que há especialistas que entendem as normas legais e suas implicações.”

De acordo com o diretor de *compliance* de uma empresa que faz parte da lista Fortune 50, em um esforço para gerenciar de modo mais proativo a ampla escala de complexos riscos globais de *compliance* que uma organização enfrenta, a função de *compliance* pediu à auditoria interna apoio ao seu programa de auditoria de *compliance*. Utilizando um parceiro provedor de competências especializadas, a auditoria interna criou um grupo de auditoria de *compliance* com foco exclusivo em executar essas auditorias para medir a adesão a políticas globais de *compliance*, a fim de apoiar o programa de monitoramento de *compliance* do diretor da área.

Embora cada setor tenha suas próprias exigências regulatórias, os membros do conselho, a alta administração e os diretores de auditoria devem entender as expectativas específicas dos reguladores e, se apropriado, projetar suas expectativas de forma correspondente. Para gerenciar a mudança e a complexidade de forma eficaz e manter o *compliance* de suas organizações, os diretores de auditoria devem reavaliar regularmente as exigências regulatórias aplicáveis.

Preparando a construção: desenvolvendo os recursos segundo as expectativas

Alcançar alinhamento em torno das expectativas e dos riscos críticos é um passo importante para melhorar

“A auditoria interna precisa conquistar o respeito da empresa para ser eficaz. Para ser respeitado, você precisa ter a atitude correta em auditoria interna. Adotamos um plano de rodízio que traz os melhores talentos para a auditoria interna, tanto da empresa como de fora da organização. Isso ajuda a desenvolver um conhecimento mais amplo do negócio na auditoria interna e também continua a nos ajudar a expandir as nossas habilidades de controle e os valores corporativos no negócio. Também recorremos ao co-sourcing para complementar os recursos da área. Isso fornece uma presença consistente que complementa o programa de rodízio e oferece cobertura onde não temos pessoas ou o conjunto de habilidades especializadas necessário para uma situação específica.”

— Jeremy Smeltser, CFO, SPX, EUA

a relevância e o valor da auditoria interna para o negócio. No entanto, o desempenho forte, medido e continuado em relação a essas expectativas recém-alinhadas é o que acaba por aumentar o valor da auditoria interna e dá oportunidade para que ela expanda seu conjunto de expectativas. Isso só pode ser conseguido por meio de soluções inovadoras e recursos expandidos.

Como escolher os materiais certos para a construção

Para muitos grupos de auditoria interna, um desempenho de alta qualidade em relação às expectativas exige investimento contínuo em soluções novas e inovadoras. A diretora de auditoria do Google, Lisa Lee, disse: “Como uma empresa de tecnologia, precisamos continuar a inovar e a nos adaptar a um ambiente em evolução. Isso levou a um foco maior da auditoria interna em projetos de consultoria ou serviços de assessoria prévios para analisar riscos. Fazemos isso em sintonia com a administração para ajudá-la a pensar em controles e riscos ao longo de todo o processo, mesmo que o produto final ainda não esteja definido. Embora continuemos a dedicar mais tempo a auditorias prospectivas, nas quais a

administração obtém o máximo valor gerado pela auditoria interna, é preciso encontrar um equilíbrio para fazer também auditorias transacionais mais tradicionais ou auditorias retrospectivas. Começamos a examinar o uso da análise de dados para complementar as auditorias retrospectivas a fim de liberar mais tempo para auditorias prospectivas.”

Ao longo dos últimos anos, a auditoria interna do Bank of the West mudou bastante o formato do seu relatório para se concentrar mais em *gaps* de controles e causas-raiz, em vez de exceções. De acordo com David Fong, diretor de auditoria de práticas profissionais do Bank of the West, “o desafio nesse caso tem sido treinar antigos auditores para pensar de modo diferente as auditorias e os testes de auditoria”. Para enfrentar esse desafio, a auditoria interna expandiu seus quadros com diretores experientes que podem contestar e desenvolver conjuntos de habilidades nas áreas funcionais. Fong acredita que “para ter espaço no círculo de decisões da organização, é preciso conquistá-lo. Isso será feito com a indicação de uma pessoa certa para fazer a auditoria que possa dar contexto aos *gaps* de controle e às causas-raiz”.

“Criamos escritórios locais de auditoria em novos mercados (Xangai, São Paulo). Isso permitiu que a auditoria interna se aproximasse das unidades de negócios, adquirisse conhecimento do contexto local e desenvolvesse talentos regionalmente, tentando ao mesmo tempo manter a consistência da abordagem de auditoria para todas as equipes globais. A montagem das equipes de projeto continua sendo global – a fim de assegurar que as abordagens sejam consistentes.”

— Valerie Moundjian, diretora de auditoria, Solvay, Bélgica

As grandes organizações estão demonstrando que a auditoria interna pode continuar a elevar seu desempenho empregando metodologias de melhoria contínua, como o Six Sigma. A Progressive Corporation contratou recentemente um profissional especialista em Six Sigma como gerente de auditoria com o objetivo específico de melhorar o desempenho da auditoria interna. A empresa usa apenas os aspectos do Six Sigma relativos à auditoria interna, aplicando os conceitos que fazem sentido para o seu ambiente. Embora estivesse cética no início, a equipe de auditoria percebeu os benefícios. Os auditores agora entendem melhor o processo e têm um foco rígido em melhoria de processos e análise de causas-raiz. Além disso, apoiam suas conclusões em análises estatísticas e de dados. Adotar as metodologias Six Sigma ajudou a auditoria interna a compreender melhor como os processos são controlados, e também aumentou a colaboração entre auditores e auditados e o apoio às conclusões e recomendações de melhoria.

O material de construção mais importante: conjuntos de habilidades

As áreas de auditoria interna criam valor com base em alto desempenho. Para isso, é preciso contar com os recursos certos para atender à organização no que ela precisa hoje e prever do que precisará no futuro. Estabelecer expectativas maiores, totalmente alinhadas com

os *stakeholders*, dá à auditoria interna um modelo em relação ao qual ela deve avaliar seus recursos atuais e identificar *gaps*.

Quase todas as áreas de auditoria interna avaliam a necessidade de pessoal anualmente, mas elas nem sempre avaliam as suas necessidades de recursos atuais e futuras em relação a conjuntos de habilidades específicas adequadas às expectativas dos *stakeholders*. Uma avaliação de *gaps* dessa natureza pode levar a um modelo de talentos muito diferente do que a auditoria interna tem empregado. Concluída essa avaliação, será possível adotar um plano sério e bem projetado para alcançar os conjuntos corretos de habilidades.

Os *stakeholders* das auditorias internas que atuam como assessoras de confiança acreditam que a área precisa expandir suas habilidades para muito mais do que controles financeiros, fraude, ética e TI. Ela deve abranger áreas de risco crítico de negócios, como cibersegurança, continuidade de negócios, privacidade de dados e segurança e plataformas de TI específicas. Por exemplo, *stakeholders* de assessores de confiança têm mais probabilidade que os *stakeholders* de provedores de assegução (70% × 48%) de acreditar que a auditoria interna tem habilidades relacionadas a plataformas de TI específicas (ex.: SAP, Oracle, PeopleSoft). Uma diferença semelhante pode ser vista em relação a habilidades de privacidade de dados e continuidade de negócios: mais de

80% dos *stakeholders* dos assessores de confiança dizem que a auditoria interna tem essas habilidades, contra apenas 56% dos *stakeholders* dos provedores de assegução. Os assessores de confiança não atraem essas habilidades de modo automático. Eles precisam traçar um plano com a intenção explícita de obter os conjuntos de habilidades mais valorizados por suas respectivas organizações, seja recrutando habilidades diferentes dentro da própria empresa, seja usando terceiros para obter recursos (ver Figura 6).

Em nossa pesquisa e nas entrevistas, os diretores de auditoria mencionam problemas como rotatividade crescente e falta de habilidades específicas, mas também afirmam que ter as pessoas com as habilidades alinhadas aos riscos da organização é um elemento crítico de uma área eficaz. Quando nos aprofundamos nessa questão, a maioria desses diretores de auditoria também informa que não pretende ampliar os recursos nos próximos 12 meses e que tentará fazer mais com os recursos existentes. Com base nos resultados da nossa pesquisa, essa questão foi observada pelos *stakeholders*, já que menos de metade (49%) da alta administração acredita que a auditoria interna está tendo bom desempenho em obter, treinar e/ou selecionar o nível correto de talentos e de especialistas para as suas necessidades. Como o modelo de talento correto é imperativo para atender às expectativas, não admira que essa correlação exista entre as opiniões dos *stakeholders* sobre o desenvolvimento do conjunto de habilidades da auditoria interna e suas visões sobre o desempenho global da área. Quando assumem a responsabilidade de criar uma auditoria interna de forma planejada,

os diretores de auditoria precisam abordar o conjunto de habilidades necessário diretamente com os *stakeholders*. Estes, por sua vez, devem estar abertos a conversar e a apoiar os investimentos ou as mudanças que talvez sejam necessárias.

As funções de auditoria interna que avaliam continuamente recursos e habilidades em relação a um conjunto definido de expectativas recebem o apoio dos *stakeholders* para investir de forma adequada e conseguem fornecer serviços de qualidade apropriados a suas organizações. Quando qualquer empresa se expande ou se transforma, os líderes de todas as áreas do negócio agem de modo proativo para acompanhar essas mudanças. Tal abordagem proativa não deve ser diferente para a auditoria interna, não importa se ela está atendendo a expectativas fundamentais ou mais estratégicas.

Muitas áreas de auditoria interna estão descobrindo que só podem atender às expectativas recorrendo a especialistas para preencher lacunas em conjuntos de habilidades no curto prazo – uma estratégia que, em muitas organizações, requer uma nova abordagem à seleção de talentos e ao desenvolvimento de recursos. Vários diretores de auditoria com quem conversamos indicaram que estão recorrendo ao *co-sourcing* para ter acesso às habilidades de que carecem. A Educational Testing Service é uma empresa que solucionou tanto seu conjunto de habilidades quanto a abordagem de pessoal. Segundo o diretor financeiro, Jack Hayon, “nos dias atuais, um pequeno e estático grupo de auditoria interna não pode oferecer as habilidades necessárias para gerenciar os riscos complexos que as empresas enfrentam... entender FCPA, segurança de TI, dados, PII, riscos internacionais

e muito mais. Esses grupos tendem a fazer as auditorias com as quais se sentem confortáveis. Quando saem das áreas tradicionais, eles geralmente descobrem que não têm as habilidades ou a abordagem para atuar. Essas pequenas áreas de auditoria interna com habilidades limitadas podem representar um desserviço para uma empresa.” Hayon afirma que, usando um parceria de *co-sourcing*, a auditoria interna conseguiu demonstrar que poderia gerar valor para um conjunto maior de expectativas, fornecendo as habilidades corretas quando necessário. Segundo o diretor, a área gerou valor regularmente e agora, quando há um problema, a administração solicita o envolvimento da auditoria interna.

Para atender às expectativas, muitos diretores de auditoria estão buscando mais clareza de seus *stakeholders* sobre como desenvolver o modelo de talentos correto. Em nossa pesquisa, continuamos a ouvir sobre programas de rodízio formal e de auditores convidados para estender os esforços de recrutamento além da contabilidade financeira tradicional ou da experiência de auditoria externa; *co-sourcing* para ter acesso a metodologias e conjuntos de habilidades melhores; e, quando justificável, a completa terceirização da função. Como disse a diretora de auditoria da Caterpillar, Amy Campbell, “o *co-sourcing* forneceu perícia em auditoria onde e quando precisamos. Combiná-la com o nosso conhecimento interno do negócio foi essencial para conseguir prestar serviços de acordo com as expectativas dos *stakeholders*”.

“Esperamos que a auditoria interna enfatize as boas práticas e as áreas de oportunidade de acordo com as exigências regulatórias mais recentes. Solicitamos que a auditoria interna forneça opiniões e ideias sobre mudanças regulatórias previstas, o impacto dessas mudanças em nossas operações e a nossa preparação para elas.”

— Raman SK, diretor de operações e membro do conselho (líder de finanças), Kemwell Biopharma, Índia

“A inovação da equipe na análise de dados foi a principal mudança na nossa abordagem na Australia Post. Isso aumentou significativamente o valor que geramos e permite que a equipe audite os principais processos de modo regular e eficiente. Em vários casos, realizamos atividades de testes para o negócio a fim de ajudar a gerenciar riscos em tempo real. Graças à análise de dados, agora realizamos mais auditorias e proporcionamos mais conforto.”

— Greg Evans, gerente geral de auditoria interna, Australia Post, Austrália

Compartilhando o modelo: a estratégia de comunicação da auditoria interna

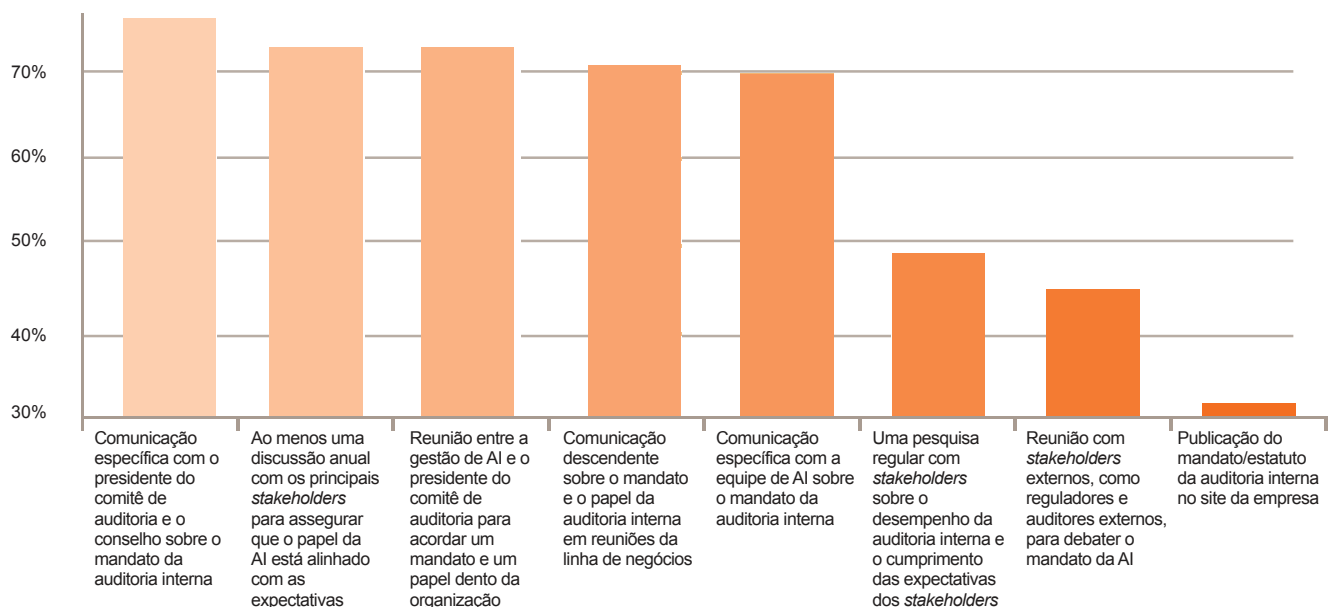
Um plano de comunicação abrangente é um componente essencial para que a auditoria interna seja capaz de manter o curso em relação ao conjunto de expectativas definido. As principais áreas de auditoria interna criam uma estratégia de comunicação que abrange todos os *stakeholders* a fim de obter e manter consenso quanto a expectativas e recursos necessários para atendê-las.

Os diretores de auditoria que são considerados assessores de confiança de suas organizações empregam várias táticas em sua estratégia de comunicação. Entre esses diretores

de auditoria, todas as abordagens consideradas mais importantes envolviam conversas entre os diretores de auditoria, a alta administração, o presidente do comitê de auditoria e outros *stakeholders* sobre o mandato da auditoria interna, seu papel na organização e as expectativas sobre o que ela precisa oferecer – inclusive debates ao menos anuais para assegurar que a auditoria interna continue alinhada às expectativas, considerando a evolução das necessidades da organização e as mudanças no ambiente de negócios (ver Figura 9).

Os entrevistados também apresentaram abordagens próprias que os ajudaram de modo consistente a comunicar expectativas e desempenho. Algumas delas incluem participação regular em grupos de trabalho integrados com *stakeholders*, reuniões trimestrais com a administração de unidades de negócios, utilização de recursos de negócios experientes da área de auditoria interna e conversas individuais com a gestão operacional.

Figura 9: Táticas de comunicação usadas pelas principais áreas de auditoria interna
(Percentual de diretores de auditoria com perfil de assessores de confiança para os quais a tática é importante ou muito importante)



Como afirma a diretora de auditoria da Sprint, Karen Begelfer, comunicar o mandato da auditoria interna é um processo contínuo. Ela acredita que o alinhamento sobre o papel da auditoria interna se deve a um forte processo de compartilhamento de informações pela área para toda a empresa e observa que a sua equipe “busca informações, circulando e falando com o máximo possível de pessoas”. Karen se reúne com os subordinados diretos do CEO a cada trimestre para debater iniciativas, riscos e tendências. Os gerentes de auditoria interna se reúnem com seus pares de *stakeholders* uma vez a cada trimestre.

A comunicação regular de expectativas e responsabilidades com *stakeholders* permite que o diretor de auditoria estabeleça os alicerces do trabalho. Exatamente como o construtor é responsável por executar a construção com base nas plantas e relatar progresso aos *stakeholders*, a auditoria interna deve monitorar, controlar e relatar o desempenho e o valor em relação às expectativas dos *stakeholders*. O monitoramento e os relatórios sobre desempenho e valor permitem que os

stakeholders vejam o que a auditoria interna está fazendo bem e deem *feedback* à área sobre onde o valor é percebido e onde pode haver *gaps* de desempenho. Para as áreas de auditoria interna com *gaps* de desempenho, é preciso elaborar um plano de melhoria de *performance*, monitorar esse plano com frequência e definir marcos de melhoria.

Os resultados da nossa pesquisa mostram que as áreas de auditoria interna que operam no nível de provedoras de asseguarção informam com mais frequência aos *stakeholders* métricas de valor tradicionais, como sobre a conclusão do plano e a cobertura da auditoria. Em contrapartida, os assessores de confiança estão focados em comunicar o valor que geram para a organização por meio das recomendações que fornecem e do envolvimento em questões emergentes. Nossas entrevistas também identificaram várias áreas de auditoria interna que controlam e comunicam a influência que tiveram na alteração do ambiente de controle para aperfeiçoar a organização (ver Figura 10).

“Graças à nossa visão única sobre a empresa, a auditoria interna tem uma oportunidade enorme de ser uma agente de mudanças. Por meio de reuniões mensais e trimestrais, ficamos a par do que está acontecendo em toda a empresa e na indústria e fornecemos observações e recomendações em tempo real sobre as principais iniciativas, decisões e processos.”

— Michael Jenkins, vice-presidente de auditoria interna, The Gap, EUA

Figura 10: Como a auditoria interna está comunicando o seu valor

- Envolvimento e valor fornecidos em todas as principais iniciativas e riscos emergentes, inclusive novos sistemas, aquisições, alienações, novos produtos, novas regulamentações etc.
- Capacidade da auditoria interna de fornecer visões macro/horizontais sobre as principais questões e áreas de riscos críticos para a organização.
- Capacidade da auditoria interna de ser um “agente de mudança” na organização, exercendo influência para melhorar o ambiente de controle geral ano após ano.
- Pesquisa anual sobre a “voz do cliente”.
- Capacidade da auditoria interna de responder a questões do conselho e da administração.
- Valor das recomendações fornecidas.
- Economia de custos e aumento de receitas com base em recomendações e conclusões da auditoria interna.

O que isso significa para a sua empresa

Ações a serem executadas

Quando se constrói algo de importância e valor, seja um prédio de alto nível ou uma área de auditoria de alto nível, o construtor precisa de informações de outras pessoas: um dono que estabeleça a visão, clientes que descrevam as suas necessidades, trabalhadores com os recursos para atender a essas necessidades e superar as expectativas, e inspetores para aconselhar sobre qualidade e segurança ao longo dos vários estágios de conclusão. Embora a responsabilidade, em última instância, caiba ao construtor, o processo de construção é esforço de um grupo. Sem alinhamento em relação às expectativas, investimento em recursos e um plano de comunicação bem elaborado, a auditoria interna não pode alcançar o desempenho ideal e fornecer valor real, mensurável.

Nossa pesquisa indica que os diretores de auditoria que têm a oportunidade e os recursos para atender às expectativas mais estratégicas são mais relevantes para as suas organizações, e seus *stakeholders* informam obter mais valor da auditoria interna. A ampla maioria de diretores de auditoria estão fazendo o possível para construir uma função que gere valor, mas muitos estão tentando com recursos e processos inadequados às expectativas dos *stakeholders*. Com uma ação planejada, os assessores de confiança comunicam amplamente suas expectativas e os resultados alcançados, e eles insistem em estabelecer recursos de acordo com as expectativas dos *stakeholders*.

O diretor de auditoria deve criar sua própria área de auditoria interna de forma planejada, recorrendo à colaboração e obtendo consenso sobre as expectativas dos *stakeholders*. Porém, devido ao ambiente de riscos complexo e dinâmico que a maioria das organizações

enfrenta, a alta administração e os membros do conselho também devem ter voz ativa no planejamento da área, apoiar possíveis investimentos em conjuntos de habilidades e incentivar a auditoria interna a se concentrar na geração de valor para a organização.

Para isso, apresentamos algumas ações específicas.

Executivos de auditoria: Conduzir o plano de projeto e a comunicação

- Liderar por meio de uma visão sobre o que os seus *stakeholders* esperam da auditoria interna e sobre como você está atendendo às expectativas. O nível de detalhes incluído nessa definição de expectativas deve ser maior do que o incluído no estatuto da auditoria interna e pode conter responsabilidades que vão além das áreas de auditoria interna mais tradicionais. Nossa pesquisa continua a mostrar que as áreas criadas com base em um plano e que se concentram no que realmente importa para os *stakeholders* geram mais valor.
- Liderar com base em um conjunto alinhado de expectativas para avaliar os conjuntos de habilidades necessárias em relação às competências atuais e desenvolver um plano de ação, inclusive com marcos e métricas para abordar lacunas de competências. Obter apoio dos *stakeholders* para investir em recursos, conforme necessário, ou revisar expectativas sobre o que pode ser alcançado com os recursos disponíveis.
- Liderar criando um plano de comunicação para obter alinhamento intencional em relação ao conjunto sugerido de expectativas. Reconhecemos que cada *stakeholder*

pode ter diferentes objetivos e expectativas em relação à auditoria interna. O alinhamento completo talvez não seja alcançado, mas um plano geral do que a auditoria interna planeja executar deve ser claramente comunicado a todos os *stakeholders*.

- Liderar o esforço para reavaliar regularmente o plano e a abordagem da função para mantê-la alinhada com as expectativas dos *stakeholders*. Isso costuma ser feito por meio do monitoramento regular do desempenho em relação às expectativas e da execução de um plano de comunicação para validar com os *stakeholders* o valor do que você está fornecendo.

Conselho: Fornecer informações de modo proativo e aprovar o plano

- Fornecer informações sobre as expectativas do conselho, com um entendimento das melhores práticas e do valor que a auditoria interna pode proporcionar quando as expectativas, apoiadas em recursos, são mais estratégicas por natureza e estão bem alinhadas com os riscos mais críticos da organização.
- Fornecer informações à alta administração sobre as suas expectativas em relação à auditoria interna e encorajá-la a fornecer orientação ao diretor de auditoria para facilitar o alinhamento de expectativas.
- Fornecer informações sobre como você espera que a auditoria interna execute seus planos estratégicos de curto e longo prazos, inclusive a necessidade de investir em conjuntos de habilidades e processos para atender às suas expectativas.

- Fornecer informações sobre quando e como o diretor de auditoria deve se comunicar com você. Na maioria das organizações, o diretor de auditoria se reporta diretamente ao conselho, mas também presta contas a um executivo. Reconheça a governança saudável que essa estrutura cria, incentive o diretor de auditoria a manter uma comunicação regular (mais frequente do que trimestral) com você e apoie-o removendo barreiras para tornar esse diálogo produtivo.
- Fornecer informações ao diretor de auditoria sobre como e quando você prefere que a auditoria interna informe o progresso em relação às expectativas. Não se contente com relatórios do tipo “no prazo, no orçamento”. Espere mais – a auditoria interna deve informar mais.
- Fornecer aprovação do comitê de auditoria sobre o plano acordado.

Gestão executiva: Apoiar o plano

- Apoiar o plano comunicando claramente as expectativas e trabalhando de forma colaborativa para alcançar um conjunto alinhado de expectativas, reconhecendo que nem todas as expectativas da administração estarão no plano final.
- Apoiar o envolvimento da auditoria interna em áreas não tradicionais, e valorizar as novas perspectivas e o *feedback* que ela pode proporcionar. Incorpore o conceito de que os recursos da auditoria interna evoluíram, e que, quando corretamente alinhada e equipada, ela é capaz de contribuir com iniciativas mais amplas e estratégicas e gerar valor significativo. Esse esforço pode

ser difícil e, às vezes, desconfortável, mas a nossa pesquisa indica claramente que, quando a auditoria interna evolui para o status de assessora de confiança, os *stakeholders* obtêm um valor importante.

- Apoiar os esforços para alinhar os conjuntos de habilidades com os riscos de negócios e o conjunto de expectativas acordado. Entendemos que existem pressões de custos e não estamos defendendo a aprovação mecânica ou completa de todos os novos investimentos. Incentivamos você a participar de um diálogo sobre as lacunas de competências e o alinhamento em relação às suas expectativas, em vez de limitar o debate a áreas tradicionais, como quantidade de pessoal em tempo integral.
- Apoiar a necessidade de comunicação permanente e incentivar o diretor de auditoria a manter um diálogo regular com os membros do conselho e da alta administração.
- Apoiar os esforços da auditoria interna para elaborar métricas alinhadas com as suas expectativas, e esperar mais do que os típicos relatórios de controles. As funções dos assessores de confiança são progressivas em relação às métricas monitoradas. Avalie se a sua auditoria interna pode melhorar os resultados e mantenha a prestação de contas.

No ambiente de negócios atual, a velocidade das mudanças é muito alta para que se continue tentando fazer mais com a mesma abordagem e os mesmos recursos. Como mostram a nossa pesquisa e a nossa experiência, alinhar as expectativas da auditoria interna,

por meio de discussões francas sobre o valor que ela pode gerar e os recursos necessários, produzirá funções de auditoria interna altamente valorizadas por suas organizações.

As unidades de negócios ajustam as metas do grupo de vendas a cada ano. A produção define metas anuais para melhorar o rendimento e a produtividade. Como ocorre com outras áreas que buscam um alto nível de desempenho, a auditoria interna deve evoluir com a organização por meio de uma estratégia planejada, alinhando-se com as expectativas dos *stakeholders*, que evoluem com o negócio de modo contínuo. Atender a essas expectativas dinâmicas evoluindo continuamente e expandindo recursos, em vez de reagir à mudança, tornará a auditoria interna mais relevante, não importa as estratégias e os rumos que a empresa busque.

Você está alcançando um alto desempenho de forma planejada?

Apêndice A: Sobre a pesquisa

O Estudo sobre a Situação da Profissão de Auditoria Interna em 2014 combina pesquisa qualitativa e quantitativa. Um questionário on-line foi aplicado no fim de 2013 e obteve respostas de 1.920 executivos. A maioria dos participantes eram líderes executivos e seus subordinados diretos. Havia também presidentes de comitês de auditoria e outros membros do conselho, CEOs, CFOs, diretores de risco, diretores de *compliance* e diretores jurídicos. Esses participantes representavam empresas de vários portes, 37 países e 24 setores.

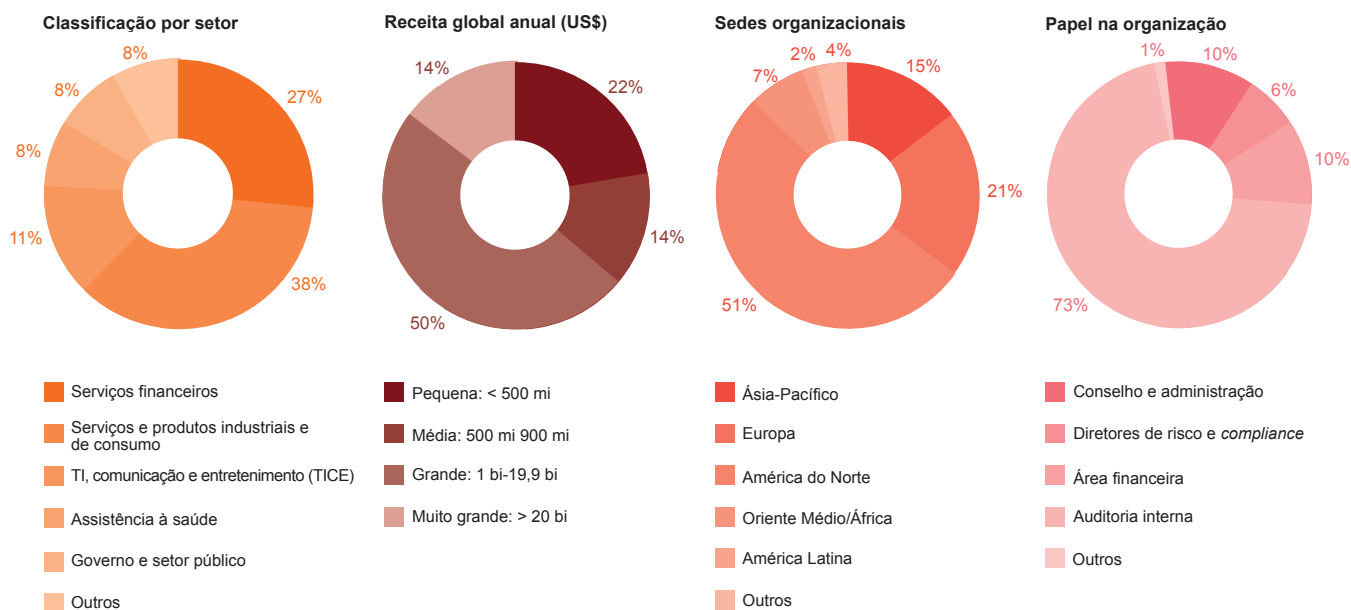
Para coletar dados qualitativos sobre visões e melhores práticas, a PwC também conduziu entrevistas individuais com mais de 125 *stakeholders*

e diretores de auditoria na América do Norte, na Europa, na Austrália e na Ásia. Para aprofundar mais nossos pontos de vista qualitativos, utilizamos a nossa experiência na prestação de serviços de auditoria interna para vários clientes dos mais diferentes portes financeiros, setores e localidades geográficas. Agradecemos a todos os executivos que dedicaram seu tempo a contribuir com o estudo deste ano. Suas ideias foram extremamente úteis e muito apreciadas.

Com este relatório, nós nos referimos a um subconjunto de participantes como assessores de confiança. Esse grupo abrange 24% da amostra da pesquisa com uma representação equilibrada de setores, locais e portes de

empresa. Nesse agrupamento estão os respondentes para os quais a definição do valor obtido da auditoria interna mais coincide com a seguinte descrição: “A auditoria interna fornece serviços de valor agregado e assessoria estratégica proativa ao negócio muito além da execução eficiente e eficaz do plano de auditoria.” Já o grupo denominado como provedores de asseguração em nosso estudo (que representa 13% dos respondentes) selecionou a definição “executa o plano de auditoria de modo eficiente e eficaz e comunica as conclusões de forma apropriada” como a melhor afirmação para o valor obtido da auditoria interna.

Figura 11: Demografia dos participantes



Apêndice B: Riscos críticos

Os riscos estão aumentando em todos os níveis, uma tendência reconhecida por três entre quatro participantes da pesquisa (75%) e já identificada no ano passado por 81% dos respondentes. Embora as manchetes de jornais destaquem a recuperação econômica e os avanços rumo à austeridade fiscal em muitas partes do mundo, a atenção dos líderes executivos mudou: ao todo, apenas 42% dos participantes classificaram as mudanças econômicas globais e a incerteza como um importante fator de mudança nos próximos 18 meses. Na verdade, eles acreditam que o fator de maior impacto no período serão os riscos de TI e as mudanças tecnológicas (58%) (ver Figura 12).

Em resposta a essas e outras poderosas mudanças de mercado, as organizações de todos os setores estão passando por drásticas transformações de negócios. De fato, quando solicitados a classificar os principais fatores internos de mudança ao longo dos próximos 18 meses, 71% dos participantes da pesquisa indicaram a transformação do negócio (ver Figura 12). Além dessa questão há outros fatores internos de mudança intimamente relacionados: confiança crescente na tecnologia e em sistemas de TI; inovação em produtos, serviços e modelos de negócios; e mudanças em talentos, equipes e recursos.

Quando as organizações identificam seus *gaps* de recursos em relação a essas mudanças, a auditoria interna precisa estar alinhada com os riscos críticos enfrentados e as expectativas relacionadas à área quanto a esses riscos. Os resultados do nosso estudo mostram que as organizações que esperam da auditoria interna um papel de assessora de confiança querem que ela se envolva com os riscos críticos.

Figura 12: Principais fatores de mudança nos próximos 18 meses

Em sua visão, quais dos seguintes fatores externos de mudança terão maior impacto ao longo dos próximos 18 meses na sua organização?	
Mudanças tecnológicas e riscos de TI	58%
Complexidade e vigilância regulatórias crescentes	56%
Mudanças nos hábitos e nas necessidades dos consumidores	50%
Mudanças em políticas governamentais (política fiscal e monetária etc.)	42%
Incerteza e mudanças econômicas globais	42%
Em sua visão, quais dos seguintes fatores internos de mudança terão maior impacto ao longo dos próximos 18 meses na sua organização?	
Iniciativas de transformação do negócio/gestão da mudança	71%
Confiança crescente na tecnologia e em sistemas de TI	59%
Inovação em produtos, serviços e modelos de negócios	52%
Mudanças em talentos, equipes e recursos	38%
Fusões, aquisições e desinvestimentos	32%

Por exemplo, 80% dos participantes esperam que os assessores de confiança se envolvam mais nas discussões sobre a dependência crescente da empresa do Big Data e da análise de dados nos próximos 12 meses (ver Figura 13). Em todas as áreas de risco, os assessores de confiança têm mais chance de se envolver do que os provedores de asseguarção.

Por fim, os resultados da pesquisa mostram que as empresas cujas áreas de auditoria interna operam como assessoras de confiança também tendem a ter recursos de gestão de riscos mais maduros. Essas empresas gerenciam bem os riscos com mais frequência (96%) do que as que estão nos estágios iniciais de gestão de riscos (36%) (Figura 14). Assim, a maturidade e a profundidade das funções de gestão de riscos e de auditoria interna para ajudar a gerenciar riscos são de importância

vital no momento que as organizações enfrentam um ambiente de riscos global complexo.

Focar os riscos e os problemas críticos é um atributo essencial da auditoria interna. Ao elaborar o conjunto preliminar de expectativas, a auditoria interna deve debater de modo claro com os *stakeholders* as suas expectativas em relação ao papel da auditoria interna no tratamento dos riscos críticos. Os *stakeholders* devem entender o valor que a área pode fornecer em relação aos riscos críticos e apoiar o investimento da auditoria interna nos recursos para gerar valor onde for mais necessário. Em última análise, com uma forte coordenação e uma definição clara de papéis nas três linhas de defesa, as organizações estão em posição para se defender melhor em um cenário dinâmico de riscos.

“Nossas três linhas de defesa são claramente formuladas e entendidas por toda a organização e, portanto, ninguém nunca questiona ou não entende o papel da auditoria interna. Realmente acredito que estamos totalmente alinhados em relação às expectativas, mas isso só acontece quando há definições claras das linhas de defesa.”

— Janet Chapman, auditor geral, Union Bank, EUA

Figura 13: Áreas em que os respondentes querem maior envolvimento da auditoria interna nos próximos 12 meses

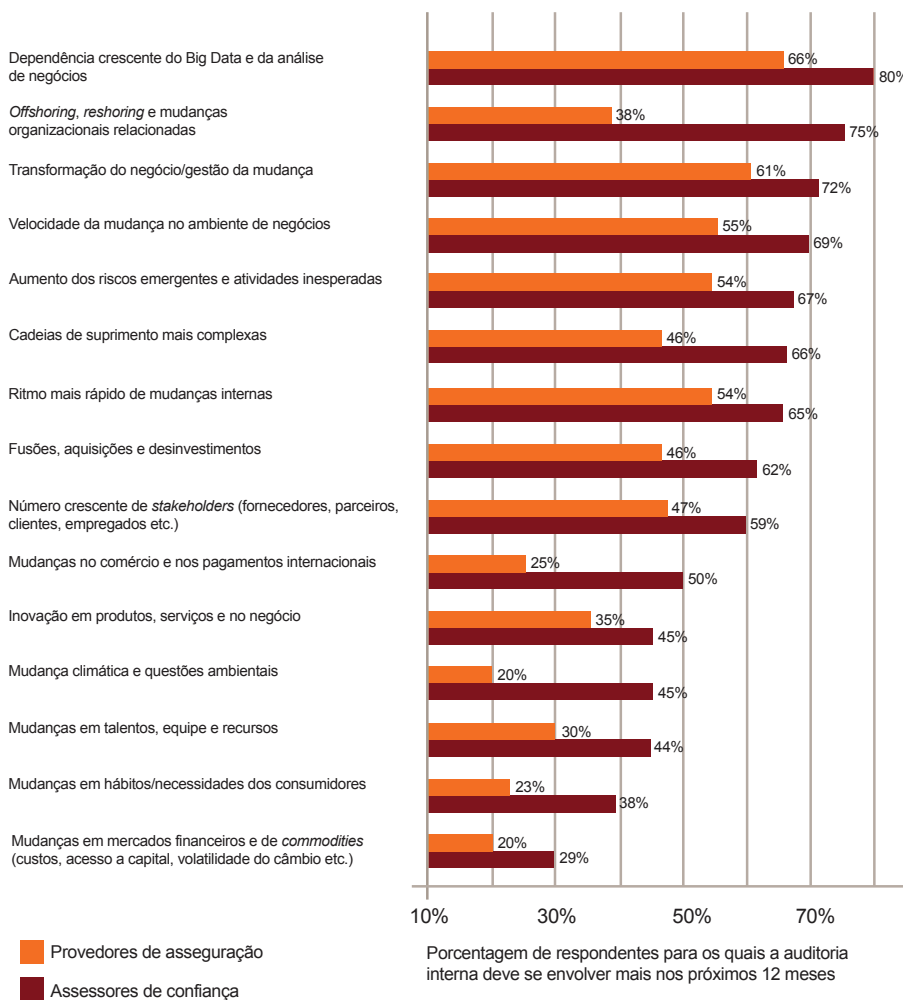
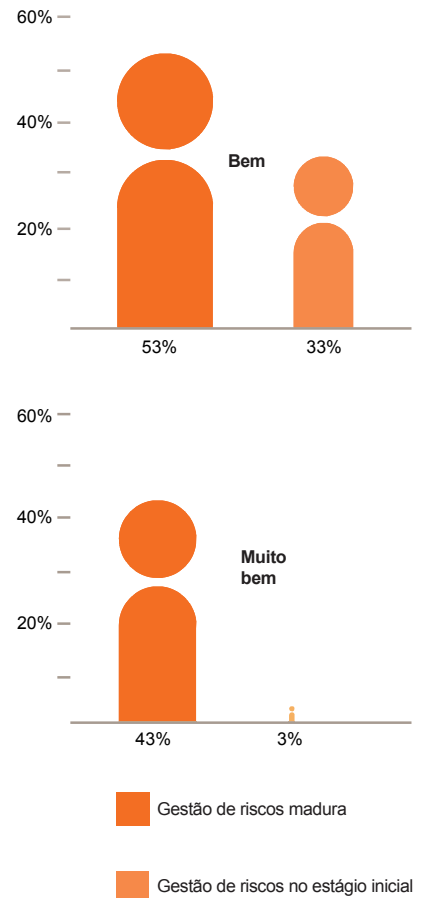


Figura 14: Áreas com recursos mais maduros de gestão de riscos costumam gerenciá-los melhor

Quão bem a sua organização gerencia riscos? (recursos de gestão de riscos maduros × em estágio inicial)



Para entender melhor como este assunto pode afetar sua empresa, entre em contato com:

André Pannunzio

Sócio – Serviços de Auditoria Interna
Tel.: [55] (11) 3674-3567
andre.pannunzio@br.pwc.com

Rosana Napoli

Sócia – Serviços de Auditoria Interna
Tel.: [55] (11) 3674-3559
rosana.napoli@br.pwc.com

Ricardo Santana

Sócio - Região Nordeste
Tel.: [55] (71) 3319-1941
ricardo.santana@br.pwc.com

Alex Freitas

Sócio - Região Sul
Tel.: [55] (41) 3883-1682
alex.freitas@br.pwc.com

Edmilson Monutti

Sócio - Interior de São Paulo
Tel.: [55] (19) 3794-5442
edmilson.monutti@br.pwc.com

Fernando Bravo

Sócio - Região Norte e Centro-Oeste
Tel.: [55] (61) 2196-1817
fernando.bravo@br.pwc.com

Renata Fernandes

Diretora - Rio de Janeiro
Tel.: [55] (21) 3232-6050
renata.fernandes@br.pwc.com

www.pwc.com.br



PwC Brasil



youtube.com/PwC



PwC Brasil



[@PwCBrasil](https://twitter.com/PwCBrasil)



© 2014 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados. Neste documento, "PwC" refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., a qual é uma firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, sendo que cada firma membro constitui-se em uma pessoa jurídica totalmente separada e independente.

O termo "PwC" refere-se à rede (network) de firmas membro da PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ou, conforme o contexto determina, a cada uma das firmas membro participantes da rede da PwC. Cada firma membro da rede constitui uma pessoa jurídica separada e independente e que não atua como agente da PwCIL nem de qualquer outra firma membro. A PwCIL não presta serviços a clientes. A PwCIL não é responsável ou se obriga pelos atos ou omissões de qualquer de suas firmas membro, tampouco controla o julgamento profissional das referidas firmas ou pode obrigá-las de qualquer forma. Nenhuma firma membro é responsável pelos atos ou omissões de outra firma membro, nem controla o julgamento profissional de outra firma membro ou da PwCIL, nem pode obrigá-las de qualquer forma.