



Atributos de Diretor Executivo de  
Auditoria de Elevado Sucesso  
**Richard F. Chambers, CIA, CGAP, CCSA**

**President and CEO**  
**The Institute of Internal Auditors**

# Agenda



- Legado do Diretor Executivo de Auditoria (DEA)
- DEA de Elevado Sucesso: Definição
- Sete Atributos de DEA de Elevado Sucesso
- Pensamentos Finais – O que espera os DEAs?

# Legado do Diretor Executivo de Auditoria



- DEAs sempre existiram - “eles apenas não eram sempre *executivos*”
- Historicamente
  - Avanço na profissão ocorreu com base na competência técnica.
  - Carreira muito isolada.
  - Interação com:
    - Os executivos era limitada
    - Comitês de Auditoria era muito limitada
- A década passada apresentou “mudanças sísmicas” sobre o modelo de DEA.

# Definindo o Diretor Executivo de Auditoria de “Elevado Sucesso”



- O sucesso vem em muitas formas
- Nossa definição de DEAs de “elevado sucesso” derivou de:
  - Resultados de QARs
  - Interação através do novo Centro Executivo de Auditoria
  - Experiência de recrutamento da Korn/Ferry
  - Entrevistas com mais de duas dúzias de DEAs e membros de comitês de auditoria
- Buscamos os atributos que distinguem alguém de “elevado sucesso” dos demais



# Sete Atributos de Diretores Executivos de Auditoria de Elevado Sucesso



1. Tino empresarial superior
2. Habilidades dinâmicas de comunicação
3. Integridade e ética Inabaláveis
4. Larga experiência
5. Excelente percepção dos riscos do negócio
6. Dom para desenvolver talentos
7. Coragem inabalável

# O DEA de Elevado Sucesso: Tino Empresarial Superior



- As organizações estão passando por uma mudança dinâmica
- Compreender os riscos e controles tradicionais não é o suficiente
- DEAs devem alavancar o tino empresarial superior:
  - Para liderar a auditoria interna
  - Para apoiar a empresa

"O DAE de sucesso é alguém com excelente tino empresarial e experiência operacional. Você precisa saber o que é administrar uma empresa e tomar todas as decisões e realizar escolhas (trade-offs) operacionais que os líderes fazem todos os dias. "

*Brian Worrell - CAE, a General Electric*

# O DEA de Elevado Sucesso: Seis Características de Tino Empresarial



1. Habilidade para desenvolver e implementar planos para a concepção e lançamento de novas unidades de negócio ou linhas de serviço.
2. Habilidade para avaliar as necessidades de pessoal atuais e futuras com base nas metas organizacionais e realidades do orçamento.
3. Habilidade para supervisionar a alocação de recursos financeiros, incluindo a implementação de controles internos.
4. Habilidade para supervisionar a aquisição e contratação de procedimentos e processos.
5. Habilidade de integrar e coordenar a logística da operações.
6. Habilidade para assegurar a eficiência e bom custo/benefício no desenvolvimento e utilização do sistemas de informações gerenciais e outros recursos de TI.

# O DEA de Elevado Sucesso: Habilidades Dinâmicas de Comunicação



- DEAs de sucesso:
  - Personalizam as comunicações
  - Transmitem mensagens que são claras, concisas e perceptivas
  - São francos, transparentes e descontraídos
- Comunicação promove relacionamentos mais fortes com:
  - Comitê de Auditoria
  - Gerência Executiva

“Os conselhos querem alguém que seja um bom comunicador e não que não vá “embelezar” ou “aliviar” questões importantes. É importante que nossas mensagens sejam transmitidas de forma clara, quer sejam escritas ou orais, que as pessoas possam compreender a magnitude de um problema; é uma rocha ou um seixo ”?

*Paul Sobel – CAE, Mirant Corporation*

# O DEA de Elevado Sucesso: Desafios de Comunicação dos DEAs



- Os relatórios são muito volumosos ou não são bem escritos
- Relatórios e/ou conteúdos em excesso fornecidos ao comitê de auditoria
- Comunicação informal limitada/inadequada
- DEA e auditores seniores não são eficazes nas apresentações
- Nenhuma síntese dos resultados da auditoria interna (“conectar os pontos”)
- DAEs relutantes em oferecer/emitir opiniões

# O DEA de Elevado Sucesso : Integridade e ética Inabaláveis



- DEAs de sucesso:
  - Ter uma forte bússola ética
  - Contribuir para a consciência da organização
  - Ter um sexto-sentido para o risco de reputação
- Relacionamentos organizacionais e aspirações na carreira são fatores complexos

"É essencial ter um grande entendimento do **negócio**. Se você não o tem, seu trabalho pode se tornar muito difícil. Você precisa ter visão sistêmica, a capacidade de fazer conexões e entender as implicações e conseqüências das decisões do negócio a fim de utilizar os recursos da forma mais eficaz. "

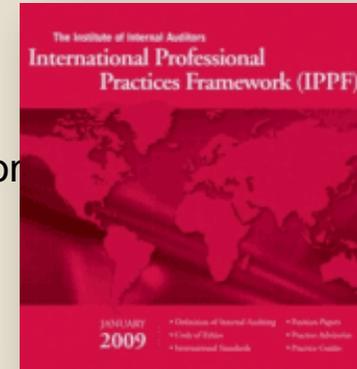
*Connie McDaniel, CAE at The Coca-Cola Company in Atlanta*

# O DEA de Elevado Sucesso: Código de Ética do IIA



Audidores internos devem aplicar e defender os seguintes princípios:

- 1. Integridade:** A integridade dos auditores internos estabelece credibilidade e assim, fornece a base para a confiabilidade atribuída a seus julgamentos.
- 2. Objetividade:** Auditores internos demonstram o mais alto grau de objetividade profissional na coleta, avaliação, comunicação de informações sobre a atividade ou processo objeto de exame.
- 3. Confidencialidade:** Os auditores internos respeitam o valor e a propriedade das informações a que têm acesso e não as divulgam sem a autorização apropriada a não ser em caso de obrigação legal ou profissional de assim procederem.
- 4. Competência:** Auditores internos aplicam o conhecimento, habilidades e experiência necessárias na execução de serviços de auditoria interna.



# O DEA de Elevado Sucesso: Larga experiência



- DEAs bem sucedidos possuem:
- Currículos abrangentes
- Experiência prática
- Excepcionais habilidades técnicas
- Um bom entendimento de riscos e controle
- Um profundo entendimento de como os riscos impactam os resultados
- Aumenta a credibilidade dentro da empresa e no Conselho

"O que mudou nos últimos quatro anos é que o comitê de auditoria está procurando uma visão mais completa e holística do DEA. Eles esperam que o DEA traga aquela visão, seja sobre gestão de risco, risco corporativo, risco operacional, interfaces de regulamentação ou reporte financeiros. Eles realmente querem uma retrato da empresa para que eles possam compreender melhor o risco. "

*Brian Worrell – CAE, General Electric*

# O DEA de Elevado Sucesso : Excelente percepção dos riscos do negócio



- Um produto da visão de negócios e uma percepção acurada da:
  - Indústria / empresa
  - Gestão de riscos
- DEAs de sucesso são:
  - Um “ator” na estrutura de gestão de riscos da empresa
  - Demandados por *insight* e conselho

"Você precisa de pessoas que possam olhar através da organização e AI é um dos poucos grupos dentro da empresa que realmente tem a capacidade de fazer isso. Nós nos tornamos um mini-consultor do negócio, quase um concorrente para as empresas de contabilidade, e entendemos o negócio melhor do que alguém que vem de fora. "

*Andrew Dix – CAE, Telstra Corporation, Australia*

# O DEA de Elevado Sucesso: Adota Amplamente uma Estratégia Centrada em Risco



## Foco nos “Riscos Reais”

Estratégico & Negocial 60%

Operacional 20%

Financeiro 15%

Compliance 5%

# O DEA de Elevado Sucesso: Dom para Desenvolver Talentos



- DEAs de sucesso:
  - Compreendem que o talento é o bem mais valioso da auditoria interno
  - Percebem e monitoram a necessidade de talentos
  - Alinham as estratégias de talentos com as necessidades da empresa
  - Identificam as fontes efetivas de talentos
  - Recrutam, desenvolvem e retêm os melhores talentos

“ Contratamos externamente, bem como trazemos pessoas interna de finanças, por meio de rodízio. Deixamos que saibam que se elas se comprometerem com seus clientes, conhecerem seus negócios, falarem em uma linguagem que os clientes compreendam e forem abertos e honestos com eles, não haverá falta de oportunidades quando sair da auditoria. ”

*Connie McDaniel, CAE - The Coca-Cola Company*

# O DEA de Elevado Sucesso : DEAs Competentes Estão Buscando em 2010



Resposta	Frequência
Conhecimento de negócios e de indústrias específicos.	61%
Extração e análise de dados	56%
Tecnologia da Informação (geral)	47%
Gerenciamento de risco	30%
Detecção e Auditoria de Fraude	25%
Perícia ( <i>forensics</i> ) e investigações	12%
Controle de Qualidade (e.g., Six Sigma; ISO)	12%
Segurança e privacidade computacional (cyber)	10%
Entrevistas	6%

# O DEA de Elevado Sucesso: Habilidades do Auditor Interno do Futuro



- Presença no Conselho
- Versatilidade (experiência)
- Coragem
- Visão ampla
- Inovador e criativo
- Excelente compreensão dos riscos do negócio
- Formador de Equipe (*team builder*)
- Motivador

# O DEA de Elevado Sucesso : Coragem Inabalável



- DEAs de sucesso:
  - Reconhecer o desafio inerente ao papel
  - Antecipar que os dilemas éticos surgirão
  - Permanecer firme quando requerido
  - Transmitir notícias difíceis sem considerar as consequências
  - História de Cynthia Cooper - coragem diante da adversidade

"Encontre sua coragem. A maioria das pessoas querem fazer parte de uma equipe. Mas o pensamento de grupo pode ser perigoso, e a equipe pode ser como uma manada de bisões que segue um ao outro em direção ao penhasco. "

*Cynthia Cooper, Former CAE, WorldCom: "Extraordinary Circumstances," © 2008 by Cynthia Cooper, John Wiley & Sons, Inc*

# Os Atributos para o Sucesso Evoluirão: Imperativos Chaves para a Próxima Década



- Adotar amplamente uma estratégia centrada em risco
- Personalizar o portfólio de serviços
- Identificar e utilizar multiplicadores de capacidade
- Aprimorar a coordenação com outras funções de *compliance* e investigação
- Demonstrar um forte compromisso com a qualidade



# Perguntas?



Richard F. Chambers, CIA, CGAP, CCSA  
[Richard.f.chambers@theiia.org](mailto:Richard.f.chambers@theiia.org)

President and CEO  
The Institute of Internal Auditors