

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**TALISE DE SOUSA DOS ANJOS**

**EFEITOS DA APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE QUALIDADE DO SERVIÇO DE  
AUDITORIA NAS ORGANIZAÇÕES – ESTUDO DE CASO APLICADO EM EMPRESA  
DE TELECOMUNICAÇÕES**

Rio de Janeiro

2021

**TALISE DE SOUSA DOS ANJOS**

**EFEITOS DA APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE QUALIDADE DO SERVIÇO DE  
AUDITORIA NAS ORGANIZAÇÕES – ESTUDO DE CASO APLICADO EM EMPRESA  
DE TELECOMUNICAÇÕES**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro como requisito para a obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Me. Thiago Abreu Costa

Rio de Janeiro

2021

## **Listas de Abreviaturas e Siglas**

CA – Conselho de Administração

CAE – Diretor de Auditoria Interna

CARC – Conselho de Auditoria, Riscos e Controles Internos

IIA – Instituto dos Auditores Internos

IPPF – International Professional Practices Framework

PDCA – Plan, Do, Check, Act

## **Lista de Figuras**

Figura 1 – Qualidade da auditoria e sua relação (fonte: Paulo, Cavalcante e Paulo, 2013).

## Resumo

Palavras-chave: auditoria, auditoria interna, qualidade, quality assurance, compliance.

O presente trabalho tem como objetivo analisar os efeitos da aplicação da avaliação de qualidade promovida pelo Instituto dos Auditores Internos no setor de auditoria interna nas organizações. Este projeto se propõe a verificar a efetividade da submissão da área de auditoria interna de uma empresa de telefonia a esse processo, observando aspectos positivos e negativos. Em relação aos meios de investigação, o selecionado será o estudo de caso, pelo fato da pesquisa ser estruturada dessa forma, ou seja, se utilizará dados qualitativos, coletados a partir de eventos reais. A coleta de dados para alcançar os objetivos traçados se dará através de análise documental. O material utilizado será o projeto de Quality Assurance realizado em uma empresa de telefonia executado pelo IIA (Instituto Internacional dos Auditores Internos), realizado no ano de 2019. As considerações finais sobre o pré-projeto apresentado é que há pouco material acadêmico disponível para estudos do tema, sendo necessário o embasamento teórico ser estruturado em reportagens de revistas de negócios. Além disso, destacou-se que, apesar da totalidade das empresas que passaram por Quality Assurance ser pequena devido a necessidade de uma certificação concedida pelo IIA, o estudo é necessário, visto que o mercado de certificações vem se expandindo de forma exponencial.

## Sumário

1. Introdução .....	07
2. Referencial Teórico .....	10
3. Metodologia .....	17
3. Apresentação e Análise dos Resultados .....	18
5. Considerações Finais.....	25
6. Bibliografia .....	24
6. Anexos.....	25



## 1. INTRODUÇÃO

O mundo corporativo tem passado por transformações ao longo dos anos que priorizam a importância da integridade dos processos que envolvem o funcionamento dos negócios que as empresas se propõem a atuar. Essas transformações incluem a necessidade de criação de áreas que acompanhem de forma sistemática o andamento dos processos, e como consequência, agregam valor ao negócio. A auditoria contempla essa função dentro das organizações.

De acordo com o Report of the Committee on Basic Auditing Concepts of the American Accounting Association (BOYNTON, JOHNSON e KELL, 2002, p. 31) auditoria é:

“[...] um processo sistemático de obtenção e avaliação objetivas de evidências sobre afirmações a respeito de ações e eventos econômicos, para assegurar o grau de correspondência entre as afirmações e critérios estabelecidos, e de comunicação dos resultados a usuários interessados”

Com ciência disso, deve-se levar em consideração que a auditoria pode ser interna ou externa. A auditoria externa tem como objetivo, de acordo com o Conselho Federal de Contabilidade (2009, p. 200) o aumento do grau de confiança dos usuários das informações financeiras (demonstrações contábeis) da companhia. Em contrapartida, a Auditoria Interna possui sua essência voltada para processos, com enfoque técnico objetivo, sistemático e disciplinado, tendo como propósito final a agregação de valor para os resultados da empresa (CONTABILIDADE, 2003).

De uma forma geral, a auditoria interna consiste em uma atividade de verificação dos diversos procedimentos que envolvem as atividades realizadas pela empresa, e analisa o objeto ou entidade no que diz respeito a sua eficácia no desenvolvimento e cumprimento de sua atividade e desempenho. Para isso, utiliza as evidências, a relevância e os riscos em seus diversos aspectos para, de forma independente, expressar uma opinião. Entretanto, a própria auditoria precisa de um órgão que regule a eficiência de sua atividade.

Essa necessidade tornou-se latente há poucos anos. Por exemplo, desde 2013, o Instituto dos Auditores Internos (IIA), que é o maior órgão de certificação de auditoria interna do mundo realiza o serviço de avaliação da qualidade (*Quality Assurance*) do departamento de auditoria interna.

Segundo o Instituto dos Auditores Internos a avaliação de qualidade diz respeito a uma análise da conformidade da função de Auditoria Interna, e de suas normas que estão descritas



no IPPF (International Professional Practices Framework - Estrutura Internacional de Práticas Profissionais), bem como de outros regulamentos que afetam a profissão (BRASIL, 2020).

Ainda de acordo com o Instituto do Auditores Internos (2020), essa avaliação tem como resultado a emissão um relatório de recomendações para mudanças nos procedimentos e políticas, o que pode refletir em alinhamento com as melhores práticas da área de auditoria e programas de capacitação profissional.

Ao observar os fatos expostos, surge a seguinte discussão: quais os efeitos que a aplicação da avaliação de qualidade do serviço de auditoria pode causar nas organizações?

## **1.1 DELIMITAÇÃO**

O estudo de caso será realizado em uma empresa de telecomunicações de capital aberto, que possui sede situada no estado do Rio de Janeiro.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO GERAL**

Entender o efeito da avaliação de qualidade da auditoria interna (*Quality Assurance*) no tocante a agregação de valor nos negócios das organizações.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1) Analisar a importância da auditoria no contexto organizacional atual.
- 2) Identificar os tipos de auditoria existentes e os mecanismos de avaliação de qualidade do setor.
- 3) Estudos anteriores sobre *Quality Assurance*.
- 4) Analisar o processo de *Quality Assurance* realizado na empresa de Telecomunicações a ser estudada.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Os estudiosos de Auditoria e de Contabilidade poderão ter um material que observa a aplicação do programa de *Quality Assurance* do departamento de auditoria interna, tal como sua importância e efetividade. Os auditores por sua vez, poderão ter uma visão mais clara sobre os efeitos da avaliação de qualidade para a melhoria das práticas de auditoria.

Os resultados das pesquisas a serem realizadas também poderão contribuir para a criação de práticas mais coerentes dentro do processo de *Quality Assurance*, haja vista que se trata de um processo novo no mercado. Por ser um processo novo, deve ser constantemente observado para ser aperfeiçoado, através da mitigação de práticas que podem vir a engessar as atividades do cotidiano de auditoria.

## **2. REREFENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A IMPORTÂNCIA DA AUDITORIA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL ATUAL**

De acordo com o descrito por Setz (2009), a auditoria é um dos instrumentos do controle da qualidade, tal ferramenta tem o principal objetivo de melhorar a qualidade de produtos ou serviços, para assim fornecer a empresa um diferencial competitivo com relação aos seus concorrentes. A auditoria é um sistema de revisão e controle, informando a administração e gerencia a eficiência e eficácia do desenvolvimento das atividades oferecidas pela empresa. Para Lorenzoni (2013), a auditoria é uma averiguação das operações efetuadas por uma empresa onde são verificados os documentos, registros, demonstrações contábeis, com foco na objetividade e clareza desses registros e demonstrações.

Seguindo todos estes conceitos, pode-se observar que a auditoria consiste em controlar as áreas estratégicas das empresas, áreas importantes nas tomadas de decisões, com isso ocorre uma maior segurança na ocorrência de fraudes, estelionatos e corrupções dentro da organização. O objetivo de tal averiguação é a demonstrações destes posicionamentos e com isso realizar a prova de que tais ações estão sendo bem executadas, os resultados de suas operações, e aplicações de recursos, sempre de acordo com os princípios fundamentais da contabilidade (LORENZONI e VIEIRA, 2013).

A auditoria é composta por mais 3 modalidades que auxiliam neste processo: auditoria interna, auditoria no fornecedor e auditoria externa. Visando que o foco deste respectivo trabalho está no processo de auditoria interna, será realizado uma revisão teórica sobre este respectivo assunto. Segundo Jund (2001), a auditoria interna é uma atividade de avaliação da eficiência e eficácia dos sistemas de controle, ela realiza a verificação de todos os processos da empresa como: contábeis, administrativos e de produção, permitindo que a empresa realize um acompanhamento constante nestes processos, descobrindo erros e eventuais falhas as quais se originam do controle interno.

A visão de Crepaldi (2007) é que a auditoria interna pode ser definida como um conjunto de procedimentos que tem por objetivo examinar a integridade, a adequação e a eficácia dos controles internos e das informações fiscais, contábeis, financeiras e operacionais da empresa, por isso, pode-se concluir que a auditoria interna além de averiguar se os procedimentos estão corretos, também propõe ajustes através do controle interno. A auditoria interna é uma ferramenta muito importante, e tem uma grande necessidade nas organizações, pois a mesma

fornece alguns benefícios como: redução de desperdícios e informações ao gestor sobre a atual situação da empresa (CREPALDI, 2007).

Tendo em vista o cenário do constante crescimento das empresas, houve a geração de certas necessidades, tais como o acompanhamento dos procedimentos internos ao qual deve-se ter uma certa atenção, afim de verificar se estes processos estão sendo executados corretamente, surge a auditoria interna. Dentre algumas das ações das auditorias internas está a de prover informações que auxiliem os administradores na realização de suas atividades, pode também indicar modificações organizacionais com o intuito da garantia na segurança em suas operações (LORENZONI e VIEIRA, 2013).

Segundo Lorenzoni (2013, pg.8 *apud* Paula, 1999), a auditoria interna é importante para a entidade a fim de aumentar o seu controle de qualidade porque:

É parte fundamental do sistema do controle interno;

- Leva a informação à administração, a representação do desempenho da empresa, seus problemas, pontos críticos e necessidades de providências, sugerindo soluções;
- Mostra as irregularidades existentes no método decisório e no planejamento;
- Abrange todas as áreas da empresa;
- É avaliada pelos objetivos alcançados, quanto ao cumprimento das políticas traçadas;
- Apresenta pareceres para o progresso dos controles;
- Sugere redução de custos, eliminação de desperdícios, melhoria da qualidade e aumento da produtividade;
- Certifica que os controles e as rotinas estejam sendo corretamente realizados, que os dados contábeis são confiáveis e refletem a realidade da empresa;
- Instiga o funcionamento adequado do sistema de custos, controle interno e o cumprimento da legislação;
- Coordena o relacionamento com os órgãos de controle governamental;
- Auxilia a administração na procura de eficiência e da melhor execução, nos desempenhos operacionais e na gestão dos interesses da organização.

## 2.2 AVALIAÇÃO DE QUALIDADE

Segundo De Melo (2013, pg.4 *apud* Sunder, 1997) a principal contribuição das auditorias realizadas nas organizações é a verificação dos sistemas contábeis, a auditoria reduz a assimetria informacional por meio do exame e da validação das informações contábeis reportadas. A qualidade das informações é diretamente proporcional com a qualidade da auditoria realizada, pois a auditoria faz toda a manipulação de dados qualitativos ou quantitativos, portanto, a qualidade da informação pode-se ser descrita segundo a seguinte função:

$$QA = f(L;KIS;GC;CSK;CC)$$

Em que:

QA = qualidade da auditoria;

L = esforço de trabalho;

KIS = conhecimento específico do ramo econômico;

GC = conhecimento geral;

CSK = conhecimento específico sobre o cliente;

CC = características do cliente.

Sendo assim, a qualidade da auditoria pode ser entendida como o resultado do esforço de trabalho de maneira a trazer uma maior eficiência na alocação de recursos em conhecimentos específicos e gerais, que conseqüentemente, é afetado pelas características organizacionais e institucionais do cliente (PAULO, CAVALCANTE e PAULO, 2013).

Seguindo esta linha de pensamento observa-se na literatura que a qualidade da auditoria afeta positivamente a qualidade das informações contábeis, como pode ser observado na figura 1:

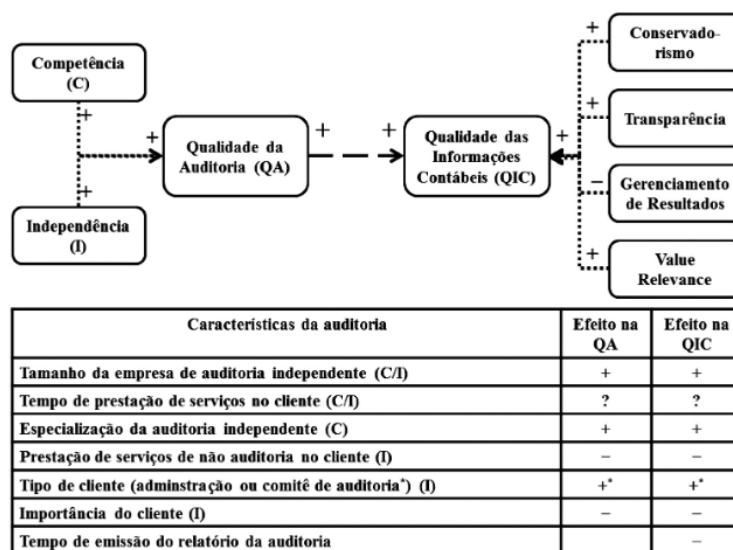


Figura 1 - qualidade da auditoria e sua relação (fonte: Paulo, Cavalcante e Paulo, 2013)

Conforme descrito na figura 1, a qualidade da auditoria está relacionada a dois atributos: a competência e a independência dos profissionais da auditoria. A literatura nos informa que quanto maior for a independência e competência da auditoria, maior será a qualidade, logo, são fatores diretamente proporcionais.

Para Gobis (2017, pg.28 *apud* Oakland, 1994) a qualidade é o principal diferencial que as organizações podem utilizar para assim conseguir vencer a competitividade, onde empresas de todo o mercado fazem uso da qualidade como tática para ganhar e atrair clientes. Levando em consideração uma visão de qualidade total, pode-se afirmar que este conceito é o que leva o êxito em todas as operações da empresa.

A gestão da qualidade total segue os conceitos e princípios praticados pelas empresas japonesas, note americanas e europeias, muito fundamentada nas obras de Deming e Juran que são considerados um dos maiores pensadores da qualidade, de acordo com Viana (2020). Durante toda essa fase até os dias atuais foram criadas diversas ferramentas da qualidade que tem por intuito ajudar e auxiliar em todo este processo. Essas ferramentas são muito utilizadas em processos de auditorias, as mesmas vêm para aumentar cada vez mais a qualidade da auditoria com aplicação de técnicas e conhecimentos. Dentre as principais ferramentas podemos destacar:

- **Ciclo PDCA:** ferramenta de verificação que funciona de uma maneira cíclica, é composta pelas seguintes etapas: (*plan, do, check, act*), que para o português significa: (planejar, fazer, checar e agir), nessa respectiva ordem, o PDCA é muito utilizado em processos de tomada de decisão.
- **5S:** importante ferramenta que tem origem japonesa, fundada junto com o sistema Toyota de produção, o 5S é muito mais que uma ferramenta e pode ser considerado por muitos um estilo de vida, ele atinge todas as áreas da organização, mas exige tempo e trabalho, pois sua aplicação impacta todas as áreas funcionais da empresa, segundo Gobis (2017) o 5S apresenta a seguinte definição:
  - 1º S: SEIRI – (Senso de uso ou utilização) consiste em eliminar o que é desnecessário garantindo a organização do ambiente de trabalho;
  - 2º S: SEITON – (Organização) consiste em manter de forma ordenada objetos e materiais;
  - 3º S: SEISO – (Limpeza) consiste em efetuar uma limpeza a fundo, além da criação de metodologias de controle das condições de limpeza e arrumação;
  - 4º S: SEIKETSU – (Saúde, bem-estar físico e mental e segurança no trabalho) consiste na verificação de problemas que afetam a saúde e a segurança dos indivíduos;
  - 5º S: SHITSUKE – (Disciplina) consiste no cumprimento e comprometimento pessoal das etapas anteriores.
- **Seis sigma:** ferramenta da qualidade que foi introduzida pela gigante Motorola, e consecutivamente, foi seguida por outras grandes empresas de renome mundial. A metodologia empregada pelo Seis Sigma é a adoção de ferramentas e métodos que envolvem conhecimento estatísticos para a resolução de problemas e situações, e com isso ter um controle de um processo ou produto.

Essas ferramentas juntamente com a auditoria auxiliam na manutenção da qualidade do produto final e sua certificação.

Segundo a empresa de consultoria Gaea (2020), o termo *quality assurance* é o conjunto de tarefas que auxiliam no alcance para garantir que um produto ou serviço esteja de acordo com os níveis de qualidade, garantindo então uma padronização em seu processo, seu objetivo

é atingir as metas avaliando o desempenho com base em padrões de qualidade com certa relevância e também seguindo os requisitos exigidos pelo cliente.

Em resumo apontando outra definição Gaea (2020) diz que o *quality assurance* também pode ser definido como o conjunto de processos aliado a técnicas para se obter um monitoramento contínuo, bem como a identificação e a eliminação de eventuais erros em um produto ou serviço, portanto, o *quality assurance* gera um certo *feedback*.

Na visão de Gorender (1997) a crescente globalização em que atualmente vivemos no mundo da era digital, a maioria da população mundial possui acessos a serviços digitais atualmente, tendo em vista este cenário a população também evoluiu com relação a sua mentalidade, certos fatores que antes não eram considerados relevantes ao se adquirir um produto ou serviço, hoje, são de suma importância.

Gaea (2020) diz que as estatísticas mostram que usuários ao terem algumas experiências ruins com a empresa, apenas 16% voltam a utilizar seus serviços, e 44% trocam de empresa. Assim, é necessário um gerenciamento de seus fornecedores de forma eficiente, fazendo avaliações de forma constante.

### **2.3 ESTUDOS ANTERIORES**

Em resumo ao seu trabalho Setz e Dínnocenzo (2009) traz como objetivo a avaliação por meio de auditorias, a qualidade dos registros de enfermagem nos prontuários de pacientes, trata-se de um estudo descritivo e o método foi de pesquisa documental, foram analisados 424 prontuários, dos quais 43,9% se referiam a óbitos e 56,1% a altas de pacientes.

O trabalho obteve como resultado que 26,7% dos prontuários foram considerados ruins, 64,6% regulares e 8,7% bons, tendo em vista este cenário, o trabalho veio por analisar a qualidade do serviço prestado, a conclusão foi que o serviço oferecido pelo hospital era considerado bom por muitos de seus clientes, mas que o registro de prontuários de enfermagem era a área em que deveria se tomar uma ação para com que aumentasse a qualidade dos dados (SETZ e DÍNNOCENZO, 2009).

Em seu trabalho sobre a auditoria interna como ferramenta de melhoria dos controles internos de uma organização, Trisciuzzi (2009) aponta como objetivo de pesquisa por meio de estudo de caso único, mensurar os principais procedimentos realizados para a implantação do



sistema de controles internos da empresa estudada, incluindo a metodologia adotada, o modelo escolhido, o processo de controle estabelecido, a identificação e avaliação dos principais riscos e controles, bem como a forma de seleção, avaliação e teste dos controles internos existentes.

Este estudo levantou pontos importantes sobre o processo de gestão da empresa e da forma como se utilizou da auditoria interna como ferramenta para a melhoria de seus controles internos. Nesta pesquisa pôde-se constatar a utilização da auditoria interna como ferramenta de gestão de recursos organizacionais, ocasionando melhorias no sistema de controles internos da empresa, e ficando constatada, por meio de auditoria executada por firma independente, a irrefutável melhoria dos controles internos da organização estudada (TRISCIUZZI, 2009).

O trabalho desenvolvido por Ferreira (2008), sobre a auditoria de processo como suporte à melhoria contínua (estudo de caso em uma montadora de automóveis) apresenta a auditoria de processo como ferramenta de apoio à melhoria contínua em processos de manufatura. Para tanto, foi realizado um estudo de caso no processo de Montagem de Partes Móveis na área de Armação de Carrocerias em uma montadora de automóveis que realiza auditorias de processo conforme a norma regulamentadora.

Através de análise documental, Costa, Rodrigues, *et al.* (2008) desenvolveu o estudo através de entrevistas e observações *in loco*, foi possível avaliar, num período de um ano e meio, a evolução do desempenho do processo estudado e as principais ações de melhoria relacionadas com algumas não-conformidades observadas em auditorias de processo. O estudo ressalta as singularidades da auditoria de processo em contraponto às auditorias de produto e de sistema da qualidade e conclui que a auditoria de processo é efetiva como ferramenta de suporte à melhoria contínua (COSTA, RODRIGUES, *et al.*, 2008).

O presente artigo se diferencia dos citados por trazer um caso prático, onde o IIA Brasil, que é o órgão oficial de auditoria interna nacional realiza o processo de QA dentro de uma empresa que é a primeira empresa de telecomunicações certificada pelo IIA no país. Além disso, o artigo trará todos os planos de ação propostos pelo órgão após constatação dos pontos de melhoria identificados, analisando a relevância desses pontos para o funcionamento do setor de auditoria na empresa.

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa foi classificada com base na definição de Gil (2008), quanto à natureza, como pesquisa aplicada. A pesquisa aplicada, de acordo com Gil (2008), possui como principal característica a observação da consequência da prática dos conhecimentos aplicados.

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa classifica-se de acordo com Gil (2008), como pesquisa descritiva. O motivo para tal definição é que, de acordo com o autor, esse método possui como característica a descrição de um fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis distintas. Sendo que, essa pesquisa está mais inclinada para a uma pesquisa explicativa, ainda no campo da descritiva, pois de acordo com Gil (2008), quando uma pesquisa descritiva se inclina para explicativa, ela proporciona uma nova visão do problema apresentado, o que é o objetivo deste trabalho.

Quanto aos meios de investigação, o selecionado será o estudo de caso, justamente pelo fato da pesquisa ser estruturada dessa forma, ou seja, se utilizará dados qualitativos, coletados a partir de eventos reais, com o objetivo de explicar, explorar e descrever os fatos ocorridos dentro de seu próprio contexto.

De acordo com Gil (2008), o estudo é aplicável para diversos propósitos, como por exemplo: a exploração de fatos que ocorrem na vida real, entretanto, não possuem limites bem definidos; auxilia na descrição de situações que ocorrem no momento e por fim, explica a variação de comportamento em determinados fenômenos quando complexos que não se utilizar experimentos.

### **COLETA DE DADOS**

A coleta de dados para alcançar os objetivos traçados se dará através de análise documental, visto que as informações coletadas serão trabalhos de análise de Quality Assurance já concluídos, registrados em documentos organizacionais. As comunicações de massa, de acordo com o autor, são os documentos públicos (jornais, revistas, dentre outros), e possibilitam ao pesquisador fazer associação do assunto tratado ao contexto atual. Já a análise de conteúdo, de acordo com Gil (2008), é complemento da comunicação de massa, pois é realizado nesse tipo de documento a pré análise, a exploração do material, o tratamento de dados, inferências e interpretação dos mesmos.

O material utilizado será o projeto de Quality Assurance realizado na empresa de telefonia executado pelo IIA (Instituto Internacional dos Auditores Internos), realizado no ano de 2019. As variáveis utilizadas serão os pontos de melhoria identificados após a conclusão do projeto. O nome da empresa não será revelado por questões de confidencialidade, sendo utilizado o pseudônimo “Alfa Telecom” para tratar da empresa nesse artigo.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO RESULTADOS**

### **4.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A Alfa Telecom é uma empresa de telecomunicações do Brasil, pioneira na prestação de serviços convergentes de banda larga, telefonia móvel, TV por assinatura, transmissão de voz local e de longa distância (ALFA, 2021). Além de serviços de telecomunicações para os mercados varejo e corporativo, a Alfa oferece soluções de TI inovadoras, hospedadas em plataforma de computação em nuvem, para empresas de todos os portes (ALFA, 2021).

De acordo com o organograma divulgado em seu site de relações com investidores, a Alfa Telecom possui uma diretoria de Auditoria Interna, que responde administrativamente à diretoria da empresa e funcionalmente ao Conselho de Administração que possui um Comitê de Auditoria, Riscos e Controles. Essa estrutura organizacional e de reporte obedece à declaração de posicionamento do IIA, sobre o papel da auditoria interna na governança corporativa (IIA, 2018). A estrutura do departamento de Auditoria Interna da Alfa Telecom no período estudado era composta por um Diretor de Auditoria Interna (CAE), três Gestores de Auditoria, 29 auditores internos, dois estagiários e um analista de informações.

### **4.2 EXECUÇÃO DO QUALITY ASSURANCE**

O Quality Assurance (QA) executado na Alfa Telecom teve como objetivo avaliar se as atividades do departamento de Auditoria Interna da empresa desempenha suas funções de acordo com os Princípios Fundamentais, Código de Ética e Normas Internacionais IPPF (International Professional Practices Framework) do IIA (Institute of Internal Auditors), assim como dos normativos internos aplicáveis.

Dessa forma, foi realizada a revisão dos procedimentos de avaliação de risco e planejamento da atividade da auditoria interna, a estrutura e as responsabilidades, a independência no nível de reporte, a metodologia e as ferramentas utilizadas.

Também foram avaliadas a produção e o valor agregado dos processos de gestão e treinamento de pessoal. Desta forma, foi selecionada uma amostra de 2 projetos de auditoria de cada gerência no universo de relatórios e papéis de trabalho realizados em 2018 para serem analisados.

A Metodologia utilizada pelo IIA foi a seguinte: o Chefe Executivo da Auditoria Interna compilou e preparou informações prévias para a avaliação, utilizando uma lista de planejamento detalhada e respondendo a perguntas organizadas em quatro segmentos: governança, equipe, gerenciamento e processos de auditoria interna. Em conjunto com o líder de avaliação do IIA Brasil, a Auditoria Interna identificou preliminarmente as principais partes interessadas (Conselho de Administração, Presidente, representantes da liderança executiva, equipe da AI e o sócio da firma de auditoria independente) para envio das pesquisas e agendamento de entrevistas. A equipe de avaliação do IIA Brasil analisou as informações preparadas pela Auditoria Interna; conduziu entrevistas com as principais partes interessadas (stakeholders); revisou uma amostra de trabalhos da auditoria, papéis de trabalho e relatórios associados; revisou os dados da pesquisa recebidos das partes interessadas; e realizou um diagnóstico utilizando ferramentas de acordo com a metodologia estabelecida no “Manual de Avaliação de Qualidade para a Atividade de Auditoria Interna”.

A avaliação teve como abrangência entrevistas com um membro do Conselho de Administração (CA) que coordena o Comitê de Auditoria, Riscos e Compliance (CARC), representantes da liderança executiva (total de 6 executivos), membros da equipe de auditores internos (amostra aleatória de 6 profissionais) e com o diretor da firma de auditoria independente.

A Auditoria Interna encaminhou o formulário de pesquisa via Internet para a equipe de auditoria interna e para uma amostra representativa de profissionais da liderança executiva da Oi. A pesquisa foi realizada no período de 04 a 15 de outubro de 2018 e obteve o índice de respostas de 100% da equipe da Diretoria de Auditoria Interna (23 profissionais) e de 73% da liderança executiva (29 de 40 executivos). Os dados foram tabulados pela equipe de avaliação do IIA Brasil, mantendo a confidencialidade das respostas e os resultados foram compartilhados com a Auditoria Interna para melhoria contínua de qualidade.

As informações relacionadas a essas pesquisas são apresentadas como anexos desse artigo, como segue:

- ANEXO I – Sumário da Avaliação de Qualidade
- ANEXO II – Resultados da Pesquisa – Clientes
- ANEXO II – Resultados da Pesquisa - Equipe de Auditoria

#### **4.3 RESULTADOS DO QA**

Como aspectos positivos da avaliação de qualidade realizada, são destaques:

- a. O reporte funcional ao Conselho de Administração e a forte interação com o CARC e os membros da Alta Administração, reforçam sua independência, permitindo que a atividade de auditoria cumpra suas responsabilidades livre de interferências. Isso vai de acordo com as normas 1110 e 1111 do IPPF (2019, p, 36, 39), que são:

O chefe executivo de auditoria deve reportar a um nível dentro da organização que permita à atividade de auditoria interna cumprir com suas responsabilidades. O chefe executivo de auditoria deve confirmar junto ao conselho, pelo menos anualmente, a independência organizacional da atividade de auditoria interna. O chefe executivo de auditoria deve se comunicar e interagir diretamente com o conselho.

- b. A prática de reconhecer o desempenho satisfatório em suas comunicações agrega valor ao trabalho e encoraja os responsáveis pelos processos auditados a buscarem melhoria contínua, conforme a norma 2410.A2 do IPPF (2019, p. 176):

A comunicação com a gestão é um processo contínuo ao longo do trabalho. A atividade de auditoria interna agrega valor ao desenvolver comunicações (tanto verbais quanto escritas) que provoquem mudanças positivas na organização. Ao comunicar os resultados do trabalho, os auditores internos são encorajados a reconhecer o desempenho satisfatório e incluir quaisquer declarações sobre limitações de distribuição e/ou uso dos resultados.

Entretanto, foram identificadas 04 (quatro) “Não Conformidades” em relação às Normas e 14 (quatorze) “Oportunidades de Melhoria Contínua” observadas durante a realização do trabalho de QA da atividade de Auditoria Interna da Alfa Telecom.

As não conformidades foram as seguintes:

1. Necessidade de inclusão no escopo das atividades de auditoria interna a responsabilidade do CAE em reportar periodicamente à Alta Administração e ao Conselho de Administração (CA) aspectos sobre propósito, autoridade e responsabilidade da área de auditoria interna; a conformidade da área de auditoria interna com o Código de Ética e com as Normas do IIA, e os planos de ação para abordar quaisquer questões significantes de conformidade, dentre outros aspectos.
2. Incluir, no item que trata da Responsabilidade, que o CAE deve assegurar que os princípios de integridade, objetividade, confidencialidade e competência sejam aplicados e cumpridos; a auditoria interna coletivamente possua ou obtenha os conhecimentos, habilidades e outras competências necessárias para atender aos requisitos do estatuto de auditoria interna; as tendências e questões emergentes que poderiam impactar a organização sejam consideradas e comunicadas à alta administração e ao Conselho de Administração, conforme apropriado.
3. Quanto ao plano anual de auditoria, foi identificada necessidade de mudanças na metodologia (classificar o ranking para priorização dos objetos de auditoria por nível de risco (alto, significativo, moderado e médio), em conformidade com o critério de rotação de ênfase definido. Além disso, foi identificada a necessidade de realizar uma avaliação da adequação e da eficácia nos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles, considerando as Normas de Implantação associadas.
4. Em relação ao planejamento do trabalho, foi identificado que não era realizada documentação sistemática e disciplinada, de acordo com o orientado pela norma 2110 do IPPF.

Mediante as não conformidades expostas pelo IIA, foram propostas as seguintes oportunidades de melhoria nos processos de auditoria executados na Alfa Telecom:

- Obter evidência da confirmação anual relacionada ao código de ética do IIA;
- Sugerir ao CARC e/ou CA a realização de avaliação formal em base anual do CAE para fins de aprimoramento contínuo;
- Assegurar que seja evidenciada a confirmação anual de independência organizacional da atividade de auditoria interna junto ao CA;
- Desenvolver um planejamento estratégico para a área em conformidade com a estratégia da organização;

- Detalhar os procedimentos, passos e atividades para realização do plano anual de auditoria;
- Utilizar referências externas para compor a lista de processos a serem auditados;
- Rever os critérios de avaliação de riscos;
- Atualizar as políticas e procedimentos vigentes no processo de auditoria;
- Definir processo para compartilhar informações, coordenar atividades e considerar depositar confiança em outros provedores de avaliação (ex.: de controle financeiro, de saúde e segurança, de segurança de TI, jurídicas, de gestão de riscos, de Compliance, de garantia de qualidade, auditoria externa).
- Rever a formulação do objetivo dos projetos de auditoria interna, assim como o escopo.
- Assegurar que a comunicação dos resultados dos projetos de auditoria contenha o critério utilizado, a condição (por o que for identificado), a causa, a consequência e a recomendação dos procedimentos de correção das não conformidades identificadas.
- Investir em programas de garantia da qualidade e melhoria.

A Alfa Telecom, após o resultado da avaliação realizada, realizou o cumprimento de planos de ação relacionados a todos os pontos apresentados de não conformidade. Para as oportunidades de melhoria sugeridas, não foram criados e implementados planos de ação relacionados ao desenvolvimento de um planejamento estratégico para a área em conformidade com a estratégia da organização. Além disso, não foi elaborado um plano de ação relacionado a sugestão de investimento em programa de garantia da qualidade e melhoria.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A organização estudada passou por um processo de Quality Assurance realizado pelo maior órgão de auditoria interna do mundo. Entretanto, no meio acadêmico não foram encontrados artigos relacionados a esse tema. Isso ocorreu em decorrência d Quality Assurance ser um assunto novo.

Quanto aos efeitos desse processo, tomando como base a organização estudada, entende-se que a empresa procurou atender ao recomendado pelo IIA. Mas vale ressaltar que, caso as recomendações não fossem obedecidas, a empresa perderia a certificação que possui, exceto nas recomendações de melhoria. Tanto que, para esses itens, a organização não atendeu a todos, sendo um deles justamente o investimento em programas de qualidade. A falta de atenção a esse item denota que o investimento em uma certificação como a do IIA é mais importante para o status da empresa do que para acrescentar uma maior qualidade ao trabalho de fato.

Como consideração final, cabe destacar a necessidade de busca em fontes de revistas de negócios para embasar o referencial teórico sobre este tema e o incentivo ao debate acadêmico sobre o assunto. Outro ponto a ser destacado, é que poucas empresas no Brasil possuem seu setor de auditoria interna certificado pelo IIA. Entretanto, existe um movimento intenso no mercado de certificações, e a avaliação Quality Assurance é um item obrigatório para manutenção da certificação da auditoria interna. Sendo assim, é necessário junto com a aquisição das certificações, que as empresas certificadas se organizem para entender e aplicar a metodologia do Quality Assurance em suas áreas.



## 6. BIBLIOGRAFIA

BOYNTON, W. C.; JOHNSON, R. N.; KELL, W. G. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2002.

BRASIL, I. D. A. I. D. Avaliação da Qualidade do Departamento de Auditoria Interna. **iiabrazil**, 2020. Disponível em: <<https://iiabrazil.org.br/certificacoesequalificacoes/qa>>. Acesso em: 20 outubro 2020.

BRASIL, I. D. A. I. D. International Professional Practices Framework. **iiabrazil**. Disponível em: < <https://iiabrazil.org.br/korbillload/upl/ippf/downloads/2019orientacoes-ippf-00000013-07042020104945.pdf>>. Acesso em: 25 fevereiro 2021.

CONTABILIDADE, C. F. D. **NBC TI 01 – Da Auditoria Interna. Resolução CFC n.º 1.329/11**. [S.l.]. 2003.

CONTABILIDADE, C. F. D. **NBC 200 - Objetivos Gerais do Auditor Independente e a Condução da Auditoria em Conformidade com Normas de Auditoria. Resolução CFC n.º 1.203/09**. [S.l.]. 2009.

COSTA, D. F. D. et al. A utilização da auditoria de processo como suporte à melhoria contínua: estudo de caso em uma montadora de automóveis. **Produto&Produção**, v. 9, p. 76-92, Fevereiro 2008. ISSN 1.

CREPALDI, S. A. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOBIS, M. ; CAMPANATTI,. Os benefícios da aplicação de ferramentas de gestão de qualidade dentro das indústrias do setor alimentício. **Hórus**, Ourinhos, v. 7, p. 26-40, 2012. ISSN 1.

GORENDER, J. Globalização, tecnologia e relações de trabalho. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 11, n. 29, p. 311-361, 1997. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/eav/article/view/8986>>. Acesso em: 16 outubro 2020.

JUND, S. **Auditoria: conceitos, normas técnicas e procedimentos: teoria e 950 questões**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LORENZONI, R.; VIEIRA, T. V. O Controle Interno e a Auditoria como Ferramenta de desenvolvimento nas Micro e Pequenas Empresas. **REVISTA GESTÃO E DESENVOLVIMENTO EM CONTEXTO- GEDECON**, Cruz Alta-RS, v. 1, n. 1, 2013. Disponível em: <<https://revistaeletronica.unicruz.edu.br/index.php/gedecon/article/view/123>>. Acesso em: 16 outubro 2020.

PAULO, I. I. S. L. D. M.; CAVALCANTE, R. N.; PAULO, E. Relação entre qualidade da auditoria e conservadorismo contábil nas empresas brasileiras. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, Brasília, v. 7, p. 306-328, Jul/Set 2013. ISSN 3.

SETZ, G.; DÍNNOCENZO, M. Maria. Avaliação da qualidade dos registros de enfermagem no prontuário por meio da auditoria. **Acta paul. enferm.**, São Paulo, v. 22, n. 3, p. 313-317, Junho 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-21002009000300012&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21002009000300012&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 17 Outubro 2020.

TELECOM, Alfa. **Relatório Sobre a Avaliação Externa Completa de Qualidade da Atividade de Auditoria Interna**. Conteúdo privado cedido pela organização, extraído em 09 dezembro 2020.

TRISCIUZZI, C. R. F. **A Auditoria Interna como ferramenta de melhoria dos controles internos de uma organização: Estudo de caso em uma empresa do segmento industrial do Rio de Janeiro**. Dissertação (Mestrado em Administração e Finanças). Universidade do Estado do Rio de Janeiro. UERJ. Rio de Janeiro, p. 196f. 2009.

VIANA, G. Gestão Integrada da qualidade organizacional. **Revista Ciencia & Inovação - FAM**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 3, Junho 2020.

## 7. ANEXOS

### ANEXO I - SUMÁRIO DA AVALIAÇÃO DE QUALIDADE

Avaliação Geral	CG	CP	NC
			X

Normas de Atributo (1000 até 1300)		CG	CP	NC
<b>1000</b>	<b>Propósito, Autoridade e Responsabilidade</b>		X	
1010	Reconhecimento das Orientações Mandatórias no Estatuto de Auditoria Interna	X		
<b>1100</b>	<b>Independência e Objetividade</b>	X		
1110	Independência Organizacional	X		
1111	Interação Direta com o Conselho	X		
1112	Papéis do Executivo Chefe de Auditoria Interna Além da Auditoria Interna	X		
1120	Objetividade Individual	X		
1130	Prejuízo à Independência ou à Objetividade	X		
<b>1200</b>	<b>Proficiência e Zelo profissional Devido</b>	X		
1210	Proficiência	X		
1220	Zelo Profissional Devido	X		
1230	Desenvolvimento Profissional Contínuo	X		
<b>1300</b>	<b>Programa de Garantia de Qualidade e Melhoria (PGQM)</b>		X	
1310	Requerimentos do PGQM		X	
1311	Avaliações Internas		X	
1312	Avaliações Externas	X		
1320	Reporte do PGQM		X	
1321	Uso de “ <i>Em conformidade com as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna</i> ”	X		
1322	Divulgação de Não Conformidade	X		

Normas de Desempenho (2000 até 2600)		CG	CP	NC
<b>2000</b>	<b>Gerenciamento da Atividade de Auditoria Interna</b>		X	
2010	Planejamento		X	
2020	Comunicação e Aprovação	X		
2030	Gerenciamento de Recursos	X		
2040	Políticas e Procedimentos		X	
2050	Coordenação e Confiança	X		
2060	Reporte para a Alta Administração e o Conselho	X		
2070	Prestadores de Serviço Externo e a Responsabilidade da Organização sobre a Auditoria Interna	X		
<b>2100</b>	<b>Natureza do Trabalho</b>		X	
2110	Governança		X	
2120	Gerenciamento de Riscos		X	
2130	Controle		X	
<b>2200</b>	<b>Planejamento do Trabalho da Auditoria</b>	X		
2201	Considerações sobre o Planejamento		X	
2210	Objetivos do Trabalho da Auditoria		X	
2220	Escopo do Trabalho da Auditoria	X		
2230	Alocação de Recursos para o Trabalho da Auditoria	X		
2240	Programa de Trabalho da Auditoria	X		
<b>2300</b>	<b>Execução do Trabalho de Auditoria</b>	X		
2310	Identificação das Informações	X		
2320	Análise e Avaliação	X		
2330	Documentação das Informações	X		
2340	Supervisão do Trabalho da Auditoria	X		

Normas de Desempenho (2000 até 2600)		CG	CP	NC
<b>2400</b>	<b>Comunicação dos Resultados</b>	X		
2410	Critérios para a Comunicação	X		
2420	Qualidade das Comunicações	X		
2421	Erros e Omissões	X		
2430	Uso de “ <i>Conduzido em Conformidade com as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna</i> ”	X		
2431	Declaração de Não Conformidade do Trabalho da Auditoria	X		
2440	Divulgação dos Resultados	X		
2450	Opiniões Gerais	X		
<b>2500</b>	<b>Monitoramento do Progresso</b>	X		
<b>2600</b>	<b>Comunicação da Aceitação de Riscos</b>	X		

Código de Ética	CG	CP	NC
	X		

## DETALHAMENTO DAS DEFINIÇÕES DAS CLASSIFICAÇÕES

**CG – “Cumpre Geralmente”** significa que o avaliador ou o time de avaliação concluiu que estruturas relevantes, políticas e procedimentos da atividade, bem como os processos em que são aplicados, estão aderentes aos requisitos das **Normas individuais** ou aos elementos do Código de Ética em todos os seus aspectos materiais. Para as seções e principais categorias, isto significa que há uma conformidade geral com a maioria das **Normas** individuais ou aos elementos do Código de Ética e pelo menos uma conformidade parcial com outras **Normas** da seção/categoria. Pode haver oportunidades significativas de melhoria, mas estas não representariam situações em que a atividade não tenha implementado as **Normas** ou o Código de Ética, e não os tenha aplicado efetivamente ou atingido os objetivos estipulados. Como indicado acima, o **cumpre geralmente** não requer uma conformidade completa ou perfeita, uma situação ideal ou uma prática de sucesso etc.

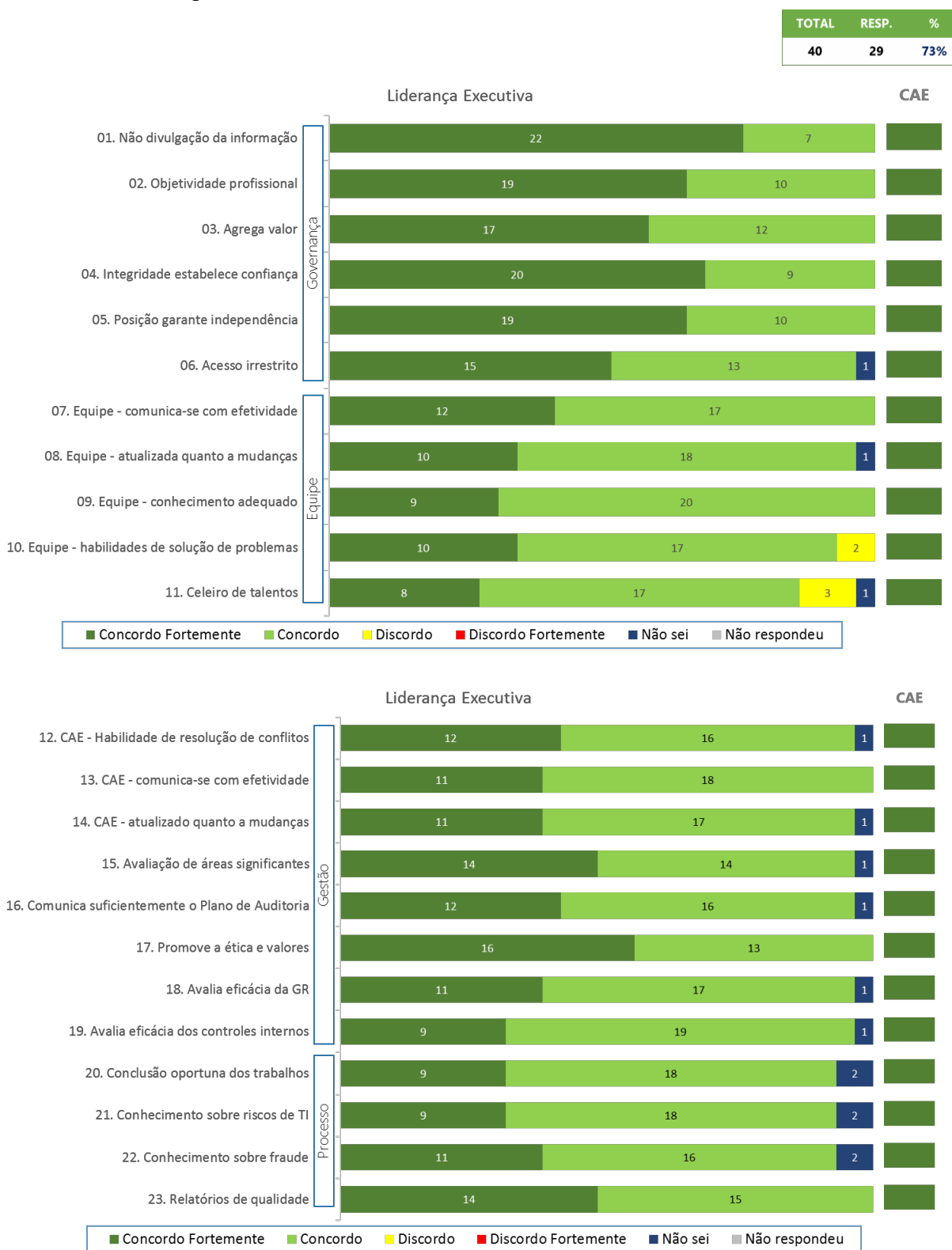
**CP – “Cumpre Parcialmente”** significa que o avaliador ou o time de avaliação concluiu que a atividade está fazendo esforços de boa-fé para estar em conformidade com os requisitos da norma individual ou elementos do Código de Ética ou a seção ou principal categoria, mas falhou em atingir

alguns dos principais objetivos. Isto normalmente representará oportunidades significativas de melhoria para efetivamente aplicar as *Normas* e o Código de Ética e/ou atingir seus objetivos. Algumas deficiências podem ir além do controle da atividade de auditoria interna e podem resultar em recomendações para a alta administração ou conselho da organização.

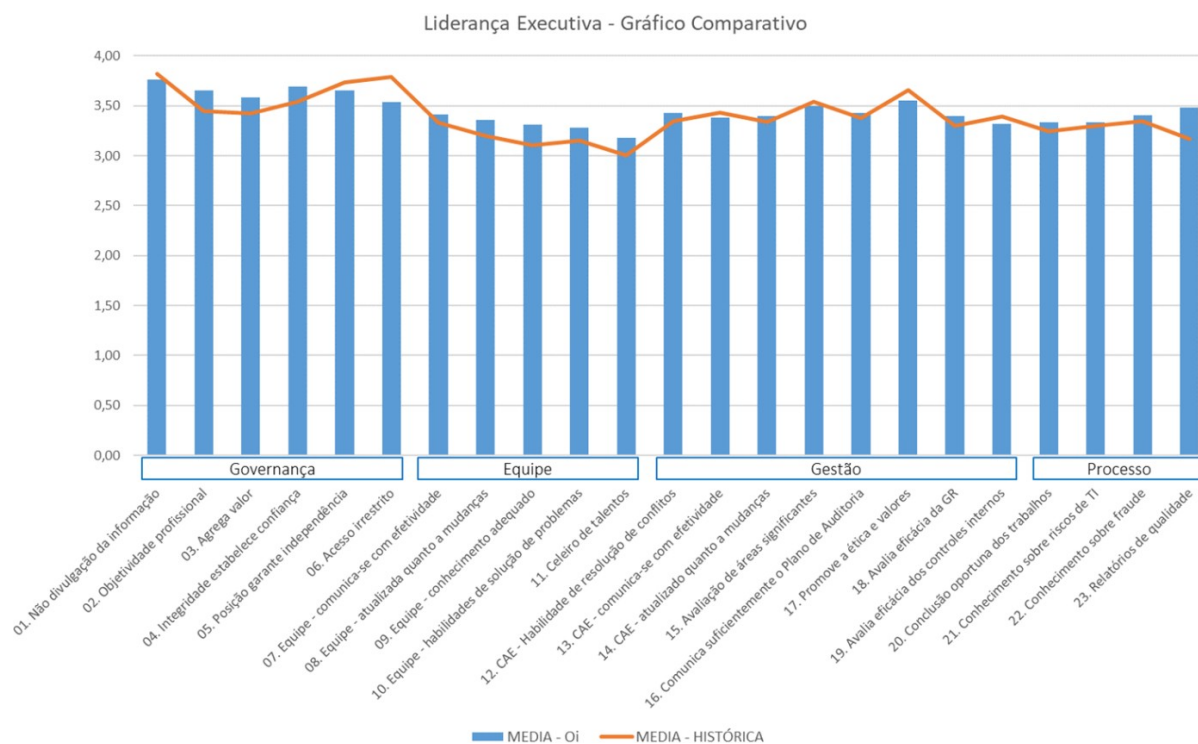
**NC – “Não Cumpre”** significa que o avaliador ou o time de avaliação concluiu que a atividade de auditoria interna não tem conhecimento, não está fazendo esforços de boa-fé para estar em conformidade, ou está falhando em atingir muitos ou todos os objetivos da norma individual ou dos elementos do Código de Ética ou uma seção ou categoria principal. Estas deficiências normalmente terão um impacto negativo significativo na efetividade e no potencial da atividade de auditoria interna de adicionar valor à organização. Isto pode representar oportunidades de melhoria significativas, incluindo ações da alta administração ou conselho.

## ANEXO II – RESULTADOS DA PESQUISA – CLIENTES

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa realizada com a liderança executiva (clientes) da auditoria interna. É importante ressaltar que a abreviação “CAE” nas pesquisas significa “*Chief Audit Executive*” e representa o Chefe Executivo da Auditoria Interna.



A seguir apresentamos um gráfico comparativo sobre os resultados da pesquisa na **Alfa Telecom** em relação ao nosso banco de dados composto por todos os trabalhos de *Quality Assessment* realizados até a presente data.





**24. Quais áreas da atividade de auditoria interna você descreveria como áreas fortes? O que eles fazem bem e você gostaria que eles continuassem fazendo ou melhorassem ainda mais?**

Pontos Fortes / O Que é Bem Feito e Devem Continuar Fazendo ou Expandir	Comentários	%
Auditoria de processos	13	41%
Apuração de denúncias / análise de fraudes	5	16%
Auditoria de TI / Sistemas	3	9%
Áreas de Ética; Auditoria de Compras / Suprimentos; Auditoria de Operações Internacionais; Auditoria de Parcerias; Auditoria de Vendas; Auditoria Forense; Auditoria nas Áreas Técnicas; Avaliação de riscos; Compliance; Divulgação / recomendação de melhores práticas; Perfis de Acesso	1	3%
<b>Total de Comentários</b>	<b>32</b>	

Perguntas Sem Resposta ou Sem Comentários Adicionais	Respostas	%
Não respondeu	3	10%
Sem comentários adicionais	3	10%
<b>Total de Respostas</b>	<b>29</b>	

**Comentários do Gestor de Auditoria Interna:**

Tecnologia e Engenharia, Auditoria Forense

**25. Quais áreas você descreveria como oportunidades de melhoria na atividade de auditoria interna? (Inclua suas sugestões de como os serviços de auditoria poderiam ser melhorados.)**

Oportunidades de Melhoria	Comentários	%
Sem sugestões (satisfeito)	2	12%
Comunicação (com as áreas, externa); Monitoramento contínuo (ex. contratação de serviços, financeira); Atendimento a Clientes; Maior agilidade nas análises de irregularidades; Assessoria em melhoria de processos; Auditoria de Vendas; Auxílio no Desenvolvimento de Ações; Investigação de fraudes; Auditoria buscando oportunidades de melhoria e ineficiências; Trazendo melhores práticas; Contabilidade; Conhecer melhor o negócio; Segurança de dados dos clientes; Consultoria (ex.: controles, conformidade regulatória, melhoria dos processos, disseminação de boas práticas); Expandir auditoria para todas as áreas	1	6%
<b>Total de Comentários</b>	<b>17</b>	

Perguntas Sem Resposta ou Sem Comentários Adicionais	Respostas	%
Não respondeu	6	21%
Sem comentários adicionais	7	24%
<b>Total de Respostas</b>	<b>29</b>	

**Comentários do Gestor de Auditoria Interna:**

Maior integração com Controles Internos.

**26. Especificamente, como a atividade de auditoria interna poderia agregar maior valor à sua organização?**

Onde Poderia Agregar Maior Valor	Comentários	%
Já agrega valor	4	17%
Auxiliando na identificação de riscos	3	13%
Atuando de forma preventiva	2	8%
Ampliando a avaliação a todos os processos da empresa	2	8%
Avaliando/fortalecendo processos e controles	2	8%
Avaliação de conformidade; Avaliação de processos com valores altos; Avaliação de contratos sem a participação de Suprimentos; Ampliando a auditoria em processos que impactam receita; Ampliando o uso de tecnologia / avaliação de cybersegurança; Auxiliando com orientações e disseminação de boas práticas; Eficácia e eficiência das atividades da empresa; Dando transparência aos processos; Contato mais frequente com as áreas; Auditoria recorrente em determinados processos; Aumento de recursos	1	4%
<b>Total de Comentários</b>	<b>24</b>	

Perguntas Sem Resposta ou Sem Comentários Adicionais	Respostas	%
Não respondeu	4	14%
Sem comentários adicionais	3	10%
<b>Total de Respostas</b>	<b>29</b>	

**Comentários do Gestor de Auditoria Interna:**

É uma área atuante e proativa

**27. Comentários Adicionais:**

“Parabéns a Auditoria Interna da **Alfa Telecom** pelo excelente trabalho desenvolvido.”

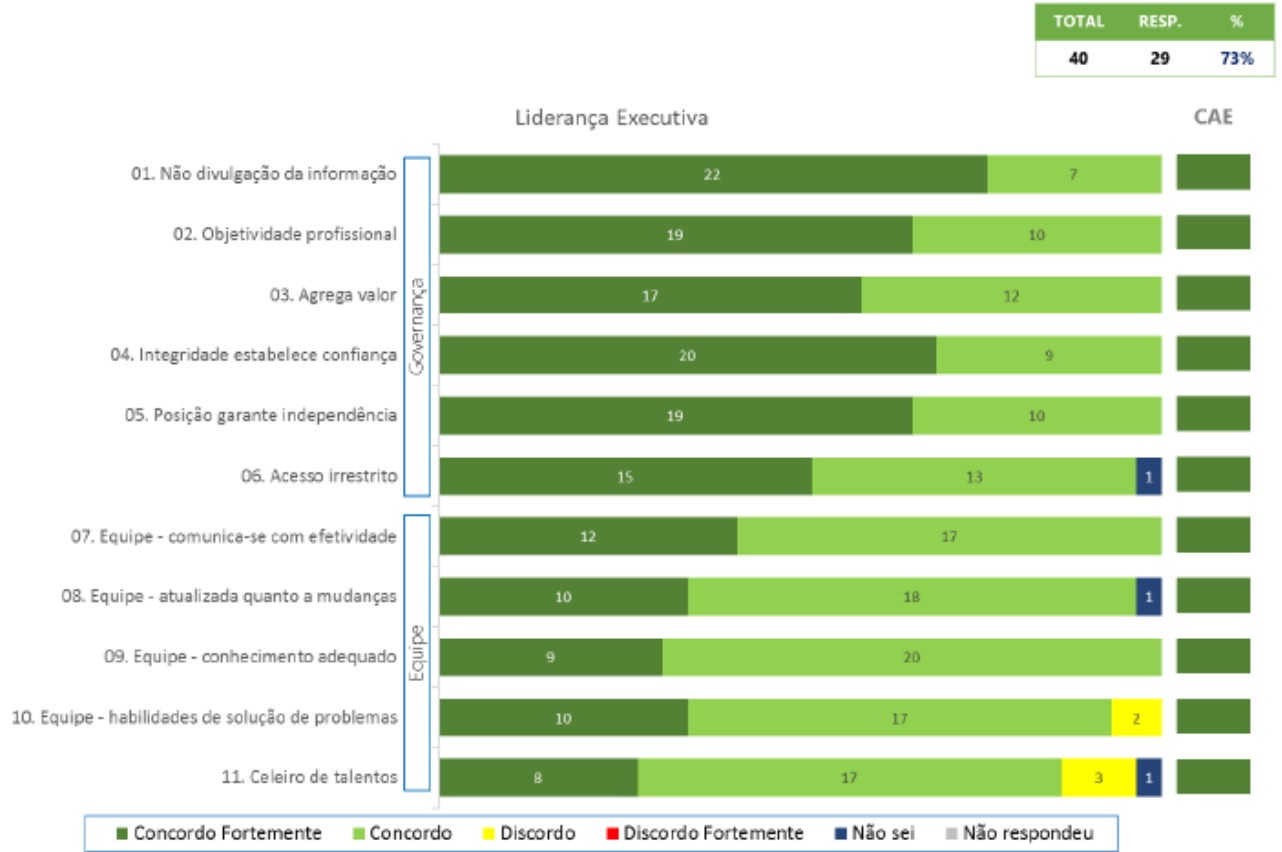
“Área parceira na busca da maior transparência sobre a atividade principal de cada gerência.”

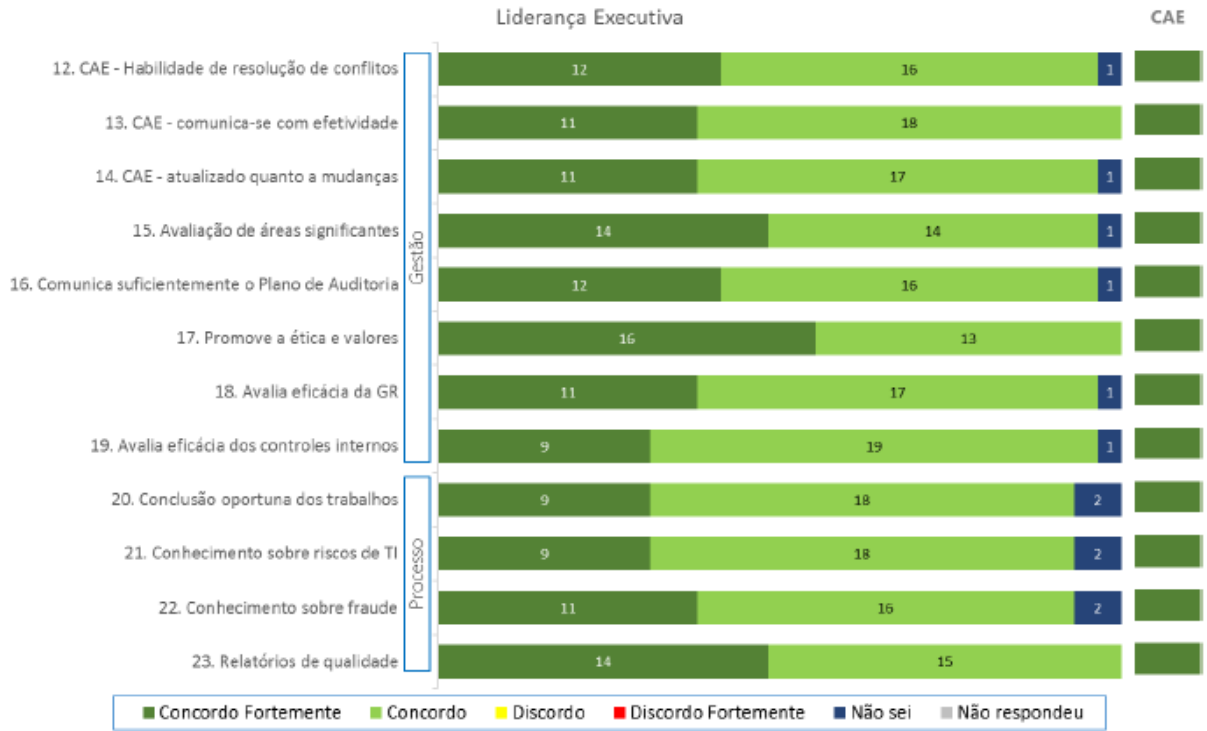
“Fixar cada vez mais nas questões de governança, não como meramente burocráticas, mas sim como necessárias frente aos riscos do nosso negócio”

“Destaco a excelência nos trabalhos internos e o trabalho de auditoria feito para recertificação da ISO27001 para o SOC que atende clientes do B2B, além de toda ética e transparência destas equipes.”

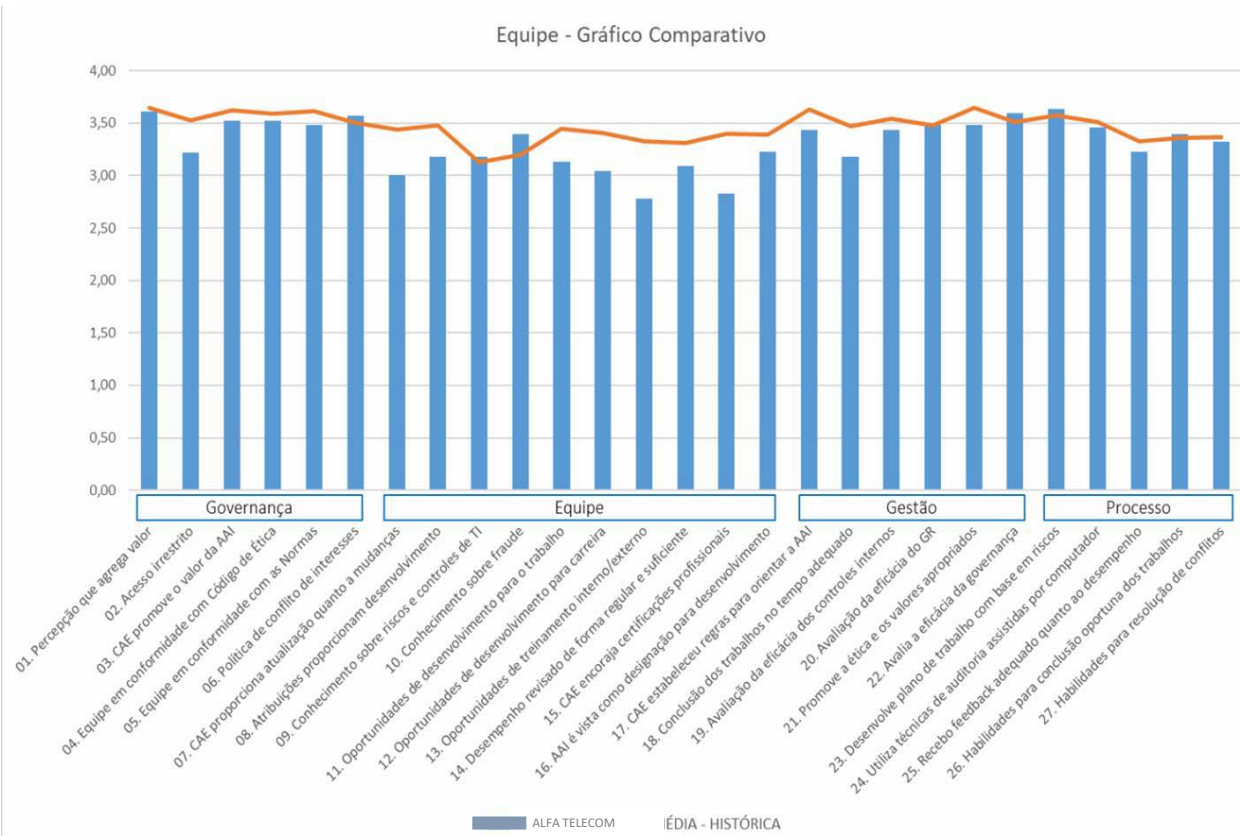
**ANEXO III – RESULTADOS DA PESQUISA – EQUIPE DE AUDITORIA**

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa realizada com a equipe de auditoria. É importante ressaltar que a abreviação “CAE” nas pesquisas significa “Chief Audit Executive” e representa o Chefe Executivo da Auditoria Interna.





A seguir apresentamos um gráfico comparativo sobre os resultados da pesquisa na **Alfa Telecom** em relação ao nosso banco de dados composto por todos os trabalhos de *Quality Assessment* realizados até a presente data.



**20. Quais melhorias, se houver, você gostaria que implementassem para melhorar o processo atual de revisão de desempenho e *feedback* em sua atividade de auditoria interna?**

Oportunidades de melhoria	Comentários	%
Processo é adequado	6	33%
Avaliações (frequência/tempestividade/formalidade)	5	28%
Avaliações (maior frequência e independentes da companhia)	4	22%
Treinamento (ex.: gestão de equipes, feedback, etc.)	1	6%
Critérios de avaliação (transparência/clareza/objetividade)	1	6%
Avaliações (qualidade/valor agregado)	1	6%
<b>Total de Comentários</b>	<b>18</b>	

Perguntas Sem Resposta ou Sem Comentários Adicionais	Respostas	%
Não respondeu	3	13%
Sem comentários adicionais	2	9%
<b>Total de Respostas</b>	<b>23</b>	

**21. Quais melhorias, se houver, você gostaria que implementassem para melhorar as atuais discussões que você tem com sua diretoria/gerência com relação às suas oportunidades pessoais de desenvolvimento de carreira?**

Oportunidades de melhoria	Comentários	%
Processo é adequado	5	28%
Mais incentivos para desenvolvimento	5	28%
Transparência (comunicação, critérios adotados, decisões)	4	22%
Feedback periódico	2	11%
Plano de Carreira/Desenvolvimento (políticas claras, definição individual)	1	6%
Treinamentos (grade personalizada, frequência)	1	6%
<b>Total de Comentários</b>	<b>18</b>	

Perguntas Sem Resposta ou Sem Comentários Adicionais	Respostas	%
Não respondeu	4	17%
Sem comentários adicionais	1	4%
<b>Total de Respostas</b>	<b>23</b>	

**Comentários do Gestor de Auditoria Interna:**

A empresa possui uma cultura muito forte de contratações internas.

**22. Quais são as três coisas de que você mais gosta em seu cargo atual?**

O que mais gosta no cargo atual	Comentários	%
Conhecimento dos processos/negócios	12	17%
Ambiente de trabalho	9	13%
Desafios	8	12%
Melhorar os processos da organização	7	10%
Diversidade de trabalho	7	10%
Análise de dados	5	7%
Oportunidades de aprendizado	4	6%
Independência	3	4%
Relacionamento com outras áreas	3	4%
Dinamismo	3	4%
Trabalho em equipe	2	3%
Autonomia	2	3%
Oportunidades de desenvolvimento profissional	2	3%

Respeito / reconhecimento profissional	1	1%
Plano de carreira	1	1%
<b>Total de Comentários</b>	<b>69</b>	

**23. Quais são as três coisas que você gostaria de mudar para melhorar o desempenho geral da sua atividade de auditoria interna?**

O que gostaria de mudar para melhorar o desempenho	Comentários	%
Treinamento	10	14%
Plano de carreira	10	14%
Acesso às informações e dados	6	9%
Remuneração	6	9%
Política de atração e retenção	6	9%
Extração de dados de forma independente	5	7%
Infraestrutura - Equipamentos	5	7%
Avaliação de desempenho	5	7%
Sistema de gestão da Auditoria Interna	3	4%
Trabalho em equipe	3	4%
Tamanho do quadro de profissionais	2	3%
Planejamento estratégico da área	2	3%
Comunicação interna	2	3%
Supervisão dos trabalhos de auditoria	2	3%
Reconhecimento da Auditoria Interna	1	1%
Relacionamento com outras áreas	1	1%
<b>Total de Comentários</b>	<b>69</b>	

**Comentários do Gestor de Auditoria Interna:**

Plano de carreira; política de atração e retenção; Treinamento