



GLOBAL PERSPECTIVES AND INSIGHTS

O Modelo das Três Linhas – Uma Ferramenta
Importante Para o Sucesso de Toda Organização

Conselho Consultivo

Nur Hayati Baharuddin, CIA, CCSA, CFSA, CGAP, CRMA –
Membro do IIA–Malásia

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL –
IIA Federação Africana

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA, CGAP – IIA–Países Baixos

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA –
Membro do IIA–Emirados Árabes Unidos

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA –
IIA–América do Norte

Ana Cristina Zambrano Preciado, CIA, CCSA, CRMA – IIA–Colômbia

Edições Anteriores

Para acessar as edições anteriores do *Global Perspectives and Insights*, acesse www.theiia.org/GPI.

Feedback dos Leitores

Envie perguntas ou comentários para globalperspectives@theiia.org.

Sobre o The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) é o mais reconhecido advogado, educador e fornecedor de normas, orientações e certificações da profissão de auditoria interna. Fundado em 1941, o The IIA atende, atualmente, mais de 200.000 membros de mais de 170 países e territórios. A sede global da associação fica em Lake Mary, na Flórida, EUA. Para mais informações, visite www.globaliia.org.

Isenção de Responsabilidade

As opiniões expressas no *Global Perspectives and Insights* não são necessariamente as dos contribuintes individuais ou dos funcionários dos contribuintes.

Copyright

Copyright © 2020 The Institute of Internal Auditors, Inc. Todos os direitos reservados.

Índice

Introdução	1
Por Que a Governança É Necessária?	1
O Que É o Modelo das Três Linhas?	2
Para Quem É O Modelo das Três Linhas?	2
O Que Levou à Criação do Modelo das Três Linhas?	3
O Que Ficou Igual	3
O Que Há de Novo	4
Os Princípios	4
Explicação dos Principais Papéis	6
Fundamentado na Governança	7
O Novo Gráfico	8
Aplicando o Modelo	9
As Três Linhas e	10
Conclusão	12

Introdução

A governança nunca foi tão importante, conforme as organizações navegam na turbulência de uma pandemia global, transformações tecnológicas, disparidade econômica crescente, geopolítica, globalização, mudança climática e mais. Órgãos de governança e a gestão estão lidando com questões sobre a disrupção dos ambientes de trabalho, mercados em mudança e receitas perdidas. O Modelo de Três Linhas do IIA fornece respostas tempestivas para organizações que estejam buscando uma governança forte em apoio a meios inovadores para, por fim, atingir o sucesso.

O Modelo das Três Linhas ajuda as organizações a identificar estruturas, projetar processos e atribuir responsabilidades que melhor auxiliem no atingimento dos objetivos e facilitem uma forte governança e gerenciamento de riscos. Ele aborda os três participantes essenciais da governança: o órgão de governança, a gestão e auditoria interna. Ao mesmo tempo, esclarece os principais elementos essenciais que a governança requer em seu aspecto mais básico: prestação de contas, ações, e avaliação e assessoria. Fundamentalmente, isso é governança.

Por Que a Governança É Necessária?

Os proprietários depositam sua confiança nos órgãos de governança. No entanto, os membros do conselho são normalmente removidos da atividade, reunindo-se algumas vezes por ano enquanto realizam outras tarefas, deixando os órgãos de governança geralmente para delegar ações e recursos à gestão. Isso cria dois níveis de separação entre os proprietários e o que realmente está acontecendo. Quando as complexidades adicionadas pela natureza humana, a propensão à subjetividade, o interesse próprio, a incerteza, o risco e até mesmo a fraude são considerados, surge uma pergunta clara: como o conselho pode declarar honestamente aos stakeholders o que está acontecendo? Os órgãos de governança podem conseguir certo grau de confiança perguntando à gestão, mas, em última análise, precisam de validação objetiva independente, um aspecto fundamental da governança.

A governança organizacional refere-se aos esforços para satisfazer os interesses dos stakeholders, incluindo as estruturas, políticas e práticas necessárias para isso. A governança é necessária por uma série de motivos:

- As organizações são frequentemente supervisionadas por outras pessoas em nome dos stakeholders.
- Os responsáveis pela governança não estão posicionados para ter conhecimento em primeira mão de tudo o que é feito pela gestão.
- Os grupos de stakeholders podem ser muito diversos, incluindo aqueles que não são facilmente identificados, como as gerações futuras que podem ser impactadas pelas ações da organização.
- Os interesses dos stakeholders podem ser divergentes e estar sujeitos a mudanças.
- Os seres humanos podem ser indignos de confiança, tendenciosos e egocêntricos.
- As operações podem ser complexas e difíceis de compreender totalmente.
- Tudo está sujeito a variação e incerteza.

A governança pode ser entendida como uma tentativa de enfrentar esses desafios por meio de liderança, transparência e integridade. O requisito mínimo para o exercício da governança é a responsabilidade clara e o alinhamento entre:

- Prestação de contas sobre o desempenho aos stakeholders.
- Ações e aplicação de recursos para cumprimento de metas, levando em consideração o risco.
- Confirmação e avaliação objetivas sobre todos os assuntos significantes, independentemente da responsabilidade por eles.

A governança bem-sucedida fornece segurança e confiança aos stakeholders de que as decisões, ações e resultados da organização são tais que cumprirão com o propósito desejado da organização. Sabemos que os stakeholders querem sucesso, mas não a qualquer preço. Eles exigem que essa conquista seja idealmente eficiente, ética e sustentável. Eles estão interessados não apenas em resultados, mas em comportamentos, conduta, boa gestão e assim por diante. Como os stakeholders ou o órgão de governança podem saber o que está realmente acontecendo sem uma avaliação independente, sem a auditoria interna como seus olhos e ouvidos?

O Que É o Modelo das Três Linhas?

O Modelo de Três Linhas é um framework bastante simples, fácil de entender e explicar, apoiado por um gráfico simples. Com base em seis princípios fundamentais, o Modelo das Três Linhas incentiva as organizações a considerarem as funções necessárias para uma governança eficaz, para ajudar a promover o sucesso. Por meio de uma compreensão mais profunda dessas funções e de como elas funcionam umas com as outras em apoio às conquistas organizacionais, as organizações podem decidir por si mesmas o que seria uma estrutura apropriada. O modelo é usado em conjunto com as metas, circunstâncias, cultura, recursos específicos da organização, etc., como base para construir a estrutura e os processos de que a organização precisa para gerenciar riscos e atingir os objetivos.

Para Quem É O Modelo das Três Linhas?

O público-alvo do Modelo das Três Linhas é qualquer pessoa interessada no sucesso das organizações. Mais especificamente, os benefícios do Modelo das Três Linhas recaem sobre os responsáveis pela governança, gestão, gerenciamento de riscos, avaliação externa e, é claro, auditoria interna. Os auditores internos podem não só aprofundar sua apreciação dos principais relacionamentos e da contribuição da auditoria interna para o sucesso, mas também compartilhar o modelo com aqueles que possam influenciar a forma como a auditoria interna é considerada, estruturada e equipada, e como ela opera. Isso inclui:

- Órgãos de governança e comitês de auditoria.
- Aqueles que trabalham em estreita colaboração com a auditoria interna, especialmente a gestão, funções relacionadas a riscos, auditores externos e outros prestadores de avaliação.
- Prestadores de serviços terceirizados.
- Reguladores, especialmente no setor de serviços financeiros.

- Legisladores, formuladores de políticas, líderes criativos, educadores e consultores de carreira.
- Criadores de normas para profissões e atividades relacionadas, especialmente auditoria externa, risco, governança, contabilidade e gestão financeira.
- Aqueles que contratam auditores internos, incluindo RH e agências de recrutamento.
- Organizações (e indivíduos) nacionais, regionais e globais que influenciem qualquer um dos itens acima.

O Que Levou à Criação do Modelo das Três Linhas?

O Modelo das Três Linhas lançado em julho de 2020 é uma revisão cuidadosa do modelo das Três Linhas de Defesa, agora com mais de 20 anos. Embora o modelo antigo fosse bem conhecido e amplamente adotado como uma maneira simples de explicar a auditoria interna, a oportunidade de refletir melhor as práticas e entendimento organizacionais modernos estava se tornando cada vez mais proeminente.

Talvez o motivo mais importante pelo qual o *The Institute of Internal Auditors* lançou a revisão do modelo anterior em janeiro de 2019 tenha sido que a descrição da auditoria interna como terceira linha de defesa havia se tornado obsoleta. Tornou-se incompatível com a definição do Framework Internacional de Práticas Profissionais (*International Professional Practices Framework – IPPF*) da missão da auditoria interna: *umentar e proteger o valor organizacional, fornecendo avaliação, assessoria e conhecimentos objetivos e baseados em riscos*. O uso da palavra *defesa* trouxe um foco muito estreito: a auditoria interna vê à frente, assessora e aconselha, e faz mais do que apenas impedir que coisas ruins aconteçam.

Alguns críticos do modelo antigo disseram que o conceito de risco ficou obsoleto; o uso do termo *linhas* sugere silos e linhas rígidas que não podem ser cruzadas; as linhas aludiam a operações sequenciais – da primeira à segunda à terceira; o posicionamento do conselho no gráfico antigo fazia com que parecesse remoto, flutuando acima da organização; encaixotava a auditoria interna, como se dissesse 'você não pode fazer isso, você é a terceira linha'; não parecia flexível para organizações menores, o setor público e organizações não regulamentadas; isso deixou os auditores internos se perguntando sobre o chamado “borrar” das linhas e o que isso significa quando o chefe executivo de auditoria (CAE) assume funções fora da auditoria interna.

Um grupo de trabalho de alto calibre foi formado para determinar se o modelo ainda era relevante e para responder às críticas coletadas ao longo dos anos. A tarefa dessa equipe de profissionais de elite era pesar cuidadosamente cada desafio e considerar todas as nuances relacionadas.

O Que Ficou Igual

Após a coleta dos comentários de exposição de mais de 2.000 profissionais de todo o mundo, além de estudos adicionais pelo grupo de trabalho, um modelo e gráfico mais fortes emergiram. Muitas coisas permaneceram inalteradas. O novo modelo:

- É totalmente consistente com o IPPF.
- É fidedigno.
- É aplicável a todas as organizações.
- É projetado para ajudar as organizações a planejar e estruturar recursos e atividades que apoiem o gerenciamento de riscos para evitar sobreposições, lacunas e confusão.
- Concentra-se principalmente na organização, embora certa consideração seja dada às partes externas.
- Considera as funções e relacionamentos entre o órgão de governança, a gestão (incluindo as funções relacionadas a riscos) e a auditoria interna.
- Mantém a linguagem e a numeração familiar das “três linhas”, com o objetivo de reconhecimento e continuidade.
- É simples e possui um gráfico de fácil compreensão.
- É baseado em princípios.

O Que Há de Novo

O Modelo das Três Linhas incentiva uma abordagem baseada em princípios, para atender às necessidades e circunstâncias de uma organização. Claramente, todas as organizações são diferentes e não pode haver uma abordagem única para todos. Isso levou aos seis princípios explicitamente definidos do modelo, nos quais ele é baseado.

Outra mudança significativa foi no uso da linguagem, eliminando o uso de "linhas" e incluindo a ideia de "papéis". Definir as funções principais e descrever as relações entre essas funções principais no novo Modelo das Três Linhas confirma que a coordenação e o alinhamento são essenciais para garantir a coerência organizacional e evitar silos.

Mais importante ainda: o novo modelo amplifica a necessidade crítica de avaliação sobre a adequação e eficácia das respostas a riscos, incluindo controles, como componente fundamental da governança. Isso é alcançado por meio da aplicação competente de processos sistemáticos e disciplinados, expertise e conhecimentos da auditoria interna.

Os Princípios

Os princípios do Modelo das Três Linhas estão no centro do framework e, juntos, revelam como funciona a governança bem-sucedida, conforme descrito na [Declaração de Posicionamento do Modelo das Três Linhas](#).

Princípio 1: Governança

A governança de uma organização requer estruturas e processos adequados que permitam:

- Prestação de contas de um órgão de governança aos stakeholders pela supervisão organizacional feita com integridade, liderança e transparência.

- Ações (incluindo o gerenciamento de riscos) da gestão para atingir os objetivos da organização por meio da tomada de decisões baseada em riscos¹ e aplicação de recursos.
- Avaliação² e assessoria prestadas por uma função de auditoria interna independente, para oferecer clareza e confiança e provocar melhoria contínua por meio de investigação rigorosa e comunicação criteriosa.

Princípio 2: Papéis do Órgão de Governança

O órgão de governança garante que:

- Estruturas e processos adequados estejam em vigor para uma governança eficaz.
- Os objetivos e atividades organizacionais estejam alinhados com os interesses prioritários dos stakeholders.

O órgão de governança:

- Delega responsabilidade e recursos à gestão para atingir os objetivos da organização, garantindo que as expectativas legais, regulatórias e éticas sejam atendidas.
- Estabelece e supervisiona uma função de auditoria interna independente, objetiva e competente, para oferecer clareza e confiança sobre o progresso em direção ao cumprimento dos objetivos.

Princípio 3: Gestão e Papéis da Primeira e Segunda Linhas

A responsabilidade da gestão por ações (incluindo o gerenciamento de riscos) para atingir os objetivos organizacionais compreende papéis de primeira e segunda linhas.³ Os *papéis de primeira linha* estão mais diretamente alinhados com a entrega de produtos e/ou serviços aos clientes da organização, incluindo funções de suporte⁴ para tornar isso possível. Os *papéis de segunda linha* fornecem assistência no gerenciamento de riscos.

Os papéis de primeira e segunda linha podem ser combinados ou separados. Alguns papéis de segunda linha podem ser atribuídos a especialistas, para oferecer expertise complementar, suporte, monitoramento e desafio àqueles com papéis de primeira linha. Os papéis de segunda linha podem se concentrar em objetivos específicos de gerenciamento de riscos, tais como: conformidade com leis, regulamentos e comportamento ético aceitável; controle interno; segurança da informação e tecnologia; sustentabilidade; e avaliação de qualidade. Como alternativa, os papéis de segunda linha podem abranger um mandato mais amplo de gerenciamento de riscos, como gerenciamento de riscos corporativos (ERM).

¹ Tomada de decisão baseada em riscos: um processo de consideração que inclui análise, planejamento, ação, monitoramento e revisão, e que considera os impactos potenciais da incerteza sobre os objetivos.

² Avaliação: confirmação independente e confiança.

³ As expressões “primeira linha”, “segunda linha” e “terceira linha” são mantidas em relação ao modelo original por motivos de familiaridade. No entanto, as “linhas” não pretendem denotar elementos estruturais, mas uma diferenciação útil entre os papéis. Logicamente, as funções do órgão de governança também constituem uma “linha”, mas essa convenção não foi adotada para evitar confusão. A numeração (primeira, segunda, terceira) não deve ser considerada como implicando operações sequenciais. Em vez disso, todos os papéis operam simultaneamente.

⁴ Alguns consideram as funções de suporte (como RH, administração e serviços prediais) como papéis de segunda linha. Para maior clareza, o Modelo das Três Linhas considera que os *papéis de primeira linha* incluem tanto as atividades “*front of house*” quanto “*back office*”, e que os *papéis de segunda linha* incluem atividades complementares focadas em questões relacionadas a riscos.

No entanto, a responsabilidade pelo gerenciamento de riscos continua sendo parte dos papéis de primeira linha e dentro do escopo da gestão.

Princípio 4: Papéis de Terceira Linha

A auditoria interna presta avaliação e assessoria independentes e objetivas sobre a adequação e eficácia da governança e do gerenciamento de riscos (incluindo controle interno), por meio da aplicação competente de processos sistemáticos e disciplinados, expertise e conhecimentos. Ela reporta suas descobertas à gestão e ao órgão de governança para provocar a melhoria contínua. Ao fazê-lo, ela pode considerar a avaliação de outros prestadores internos e externos.

Princípio 5: Independência da Terceira Linha

A independência da auditoria interna em relação a responsabilidades da gestão é crítica para sua objetividade, autoridade e credibilidade. É estabelecida por meio de: prestação de contas ao órgão de governança; acesso irrestrito a pessoas, recursos e dados necessários para concluir seu trabalho; e isenção de parcialidade ou interferência no planejamento e na prestação de serviços de auditoria.

Princípio 6: Agregando e Protegendo o Valor

Os papéis do órgão de governança, juntamente com os papéis de primeira, segunda e terceira linhas, contribuem coletivamente para a criação e proteção de valor quando estão alinhados entre si e com os interesses prioritários dos stakeholders. O alinhamento das atividades é atingido por meio da comunicação, cooperação e colaboração e apoia a confiabilidade, coerência e transparência das informações necessárias para a tomada de decisão baseada em riscos.

Explicação dos Principais Papéis

O modelo atualizado refere-se a papéis de primeira linha, papéis de segunda linha, etc., e não linhas, para confirmar que não se trata de estrutura, mas sobre papéis e relacionamentos, como eles podem ser atribuídos, combinados ou separados, e seus inter-relacionamentos. No modelo antigo, a primeira linha sugeria uma característica estrutural rígida. Funções, equipes e até mesmo indivíduos podem ter uma mistura de papéis, por isso, é difícil dizer que estão "na primeira linha" ou "na segunda linha". O modelo também deixa de falar sobre "cruzar a linha" ou "borrar as linhas".

Os papéis sempre devem estar claros. Os papéis podem ser atribuídos conforme a organização decidir (ou o regulador exigir). Os papéis de primeira e segunda linhas podem ser separados ou combinados. Indivíduos, equipes e funções podem ter uma combinação de tais papéis ou ser mais especializados.

- Os papéis de primeira linha são definidos como aqueles mais diretamente focados em fornecer produtos e/ou serviços ao cliente e incluem os papéis das funções de suporte, como RH, administração, TI e serviços prediais. Aqueles com papéis de primeira linha são responsáveis pelo gerenciamento de riscos.
- Os papéis de segunda linha são aqueles que enfocam aspectos específicos do gerenciamento de riscos, incluindo conformidade com requisitos éticos, legais e regulatórios; controle; avaliação de qualidade; segurança de TI; sustentabilidade; e responsabilidades mais amplas, como o gerenciamento de riscos corporativos (ERM). Os papéis de segunda linha fornecem questionamento, expertise, supervisão e escrutínio adicionais.

O modelo descreve as responsabilidades da gestão como abrangendo papéis de primeira e segunda linhas, independentemente de como são alocados. Podem existir indivíduos seniores com papéis de segunda linha (p. ex., um *chief risk officer*) que reportem diretamente ao órgão de governança para criar um grau de independência. No entanto, eles permanecem dentro do escopo das responsabilidades da gestão.

A posição única da auditoria interna em ser independente da gestão e das responsabilidades da gestão é o papel de terceira linha. Devido a essa independência, é capaz de prestar avaliação e assessoria objetivas.

O modelo confirma que, logicamente, não é possível ser independente da gestão e assumir responsabilidades de gestão (isto é, papéis de primeira e segunda linha). Onde a auditoria interna tiver papéis de primeira e segunda linha, a avaliação independente sobre tal atividade deve ser obtida de outras fontes.

Fundamentado na Governança

Outra mudança significativa no novo modelo é que ele é baseado na governança, em vez de simplesmente no gerenciamento de riscos e controle, para incluir tanto a criação de valor quanto sua proteção, tanto os aspectos de ataque quanto de defesa do gerenciamento de riscos.

A visão do IIA para 2030 é posicionar a auditoria interna como indispensável para a governança, e o Modelo das Três Linhas mostra como os principais componentes fundamentais da governança, incluindo a auditoria interna, se relacionam entre si. A chave para o papel da auditoria interna na governança é sua independência, mas independência não significa isolamento. Comunicação, cooperação e colaboração são vitais, e a auditoria interna deve estar sintonizada com as prioridades da organização e totalmente engajada com a gestão.

O Novo Gráfico

À primeira vista, o gráfico atualizado parece ser apenas isso, uma versão modernizada do modelo antigo. Mas existem algumas diferenças significantes vistas quando estudadas de perto, e essas mudanças importantes são centrais para explicar os fundamentos da governança.

O Modelo das Três Linhas do The IIA



Copyright © 2020 The Institute of Internal Auditors, Inc. Todos os direitos reservados.

O novo gráfico define de forma mais distinta a governança como requerendo três componentes essenciais: prestação de contas do órgão de governança aos stakeholders quanto à supervisão; ações (incluindo o gerenciamento de riscos) da gestão para atingir os objetivos organizacionais; e avaliação e assessoria por uma função de auditoria interna independente, para oferecer conhecimentos, confiança e incentivo para a melhoria contínua.

As alterações no novo gráfico incluem um melhor reconhecimento da importância do papel desempenhado pelo órgão de governança e a adoção do termo *órgão de governança* em vez de *conselho*, para garantir a pronta aceitação em todo o mundo, nos setores público e privado. O novo gráfico permite tantas linhas de reporte entre a gestão e o órgão de governança quanto forem necessárias (p. ex., CEO, CRO). Ao omitir a palavra *defesa*, o gráfico deixa claro que a defesa não é o único, nem mesmo o principal foco do modelo, nem do gerenciamento de riscos em geral.

Talvez mais significativamente, as setas agora vão nos dois sentidos, dos papéis do órgão de governança para a gestão e a auditoria interna, e horizontalmente entre a gestão e a auditoria interna. Isso representa melhor uma relação entre os três papéis e ilustra a cooperação que deve existir. Os CAEs podem pedir aos auditores internos que trabalhem com o órgão de governança em um projeto ou o comitê de auditoria pode solicitar que a auditoria interna lidere uma investigação de fraude, tudo parte de uma estrutura saudável de governança.

Aplicando o Modelo

O Modelo de Três Linhas acomoda a existência de estruturas variadas nas organizações. É importante observar que o modelo gráfico em si não foi projetado para ser um diagrama estrutural ou um organograma. Foi projetado para mostrar que os papéis de primeira e segunda linhas podem ser combinados ou separados, e podem existir muitas linhas de reporte ao órgão de governança (p. ex., CEO, CRO, CCO), dando a essas funções o grau de independência necessário.

Como muitos indivíduos que reportam diretamente ao conselho podem ser estruturados conforme necessário, e isso garante um grau de independência para conformidade ou gerenciamento de riscos, etc., conforme aqueles com papéis de segunda linha assessoram, monitoram, avaliam, reportam e prestam avaliação, eles estão desempenhando papéis de terceira linha, na verdade, embora sua independência possa não ser a mesma. Quando essas mesmas pessoas com papéis de segunda linha também tomam decisões sobre o gerenciamento de riscos — projetar e implantar, determinar limites, definir políticas, estabelecer metas, etc. —, estão “na cozinha fazendo salsichas” e fazem claramente parte das ações e responsabilidades da gestão. O gerenciamento de riscos em todos os casos continua a ser da responsabilidade da gestão.

A auditoria interna é qualitativamente diferente. Não é apenas mais uma função de consultoria de segunda linha. É independente das responsabilidades, decisões e interferência da gestão, e responde diretamente ao órgão de governança.

As organizações podem se estruturar da maneira que quiserem, dependendo das metas, recursos, cultura regulatória, etc. Os papéis de primeira e segunda linhas, não importa como sejam atribuídos, permanecem sob a responsabilidade da gestão. A auditoria interna é independente das responsabilidades da gestão. Os papéis de segunda e terceira linhas podem ser combinados? Sim, a critério do órgão de governança, mas esses papéis são incompatíveis: uma pessoa não pode ser responsável por algo e fornecer uma opinião independente sobre isso. No entanto, se os auditores internos assumirem esse papel, eles devem encontrar outra pessoa para dar uma visão independente.

As Três Linhas e ...

O Modelo das Três Linhas pretende ser adaptável, pois reconhece a importância dos papéis e como eles podem ser combinados ou separados. Diferentes setores podem ter a necessidade de atribuir papéis ou criar inter-relacionamentos, dependendo da melhor forma de estruturar a governança para suas organizações. Mas, apesar dessas diferentes nuances, a auditoria interna permanece fundamentalmente a mesma na estrutura de governança bem-sucedida.

Aqui estão alguns exemplos de como o Modelo das Três Linhas e diferentes setores e questões podem enfrentar alguns desafios ao estabelecer uma função de auditoria interna, mas ainda podem trabalhar juntos para inculcar governança prestando avaliação objetiva e independente.

Gerenciamento de Riscos Corporativos (*Enterprise Risk Management*): O ERM é uma abordagem estruturada e consistente de gerenciamento de riscos que beneficia toda a organização ao identificar, avaliar, decidir sobre as respostas e reportar oportunidades e ameaças que possam impactar os objetivos de uma organização. Quando o ERM é bem executado, ele é integrado e embutido em toda a organização. Esta é basicamente uma aplicação formalizada de como o Modelo das Três Linhas pode e deve funcionar, quando uma estrutura de governança sólida está no centro de todas as decisões que uma organização toma. As organizações não existem para gerenciar riscos, o gerenciamento de riscos faz parte da governança. Para que o ERM seja eficaz e evite sobreposições, confusão ou lacunas desnecessárias, é necessário clareza e uma ótima comunicação entre os principais participantes.

Serviços Financeiros: Desde a crise financeira de 2008, os reguladores tornaram-se cada vez mais específicos em suas expectativas quanto às estruturas de controle interno e funções de gerenciamento de riscos de grandes instituições bancárias e seguradoras. No entanto, a separação bem definida entre o negócio, as funções de gerenciamento de riscos/conformidade e auditoria interna não é necessariamente prática ou exigida por regulamentação em empresas de serviços financeiros menores. O Modelo das Três Linhas define o padrão em termos de melhores práticas, mas deixa espaço para as organizações utilizarem divisões menos rígidas entre as linhas, de acordo com necessidades exclusivas. Elas podem preservar a independência, mas ainda assim servir às suas organizações de maneira prática. O Modelo das Três Linhas pode ser considerado útil em empresas de serviços financeiros em um continuum, desde uma pequena instituição ou seguradora local, até uma grande instituição ou seguradora multinacional.

Setor Público: A auditoria interna nos governos varia amplamente, dependendo da jurisdição. Por exemplo, nos Estados Unidos, a auditoria interna é diferente nas entidades governamentais locais, estaduais e federais. Frequentemente, a auditoria interna está inserida em um departamento, reportando ao chefe do departamento. A auditoria interna pode ser fragmentada em organizações como as Nações Unidas e outras instituições financeiras multilaterais, onde as funções podem ser chamadas de inspeções, remediação, investigações, análises ou serviços de supervisão. Prevalece a cautela, falta de confiança ou preocupação com a independência em entidades do setor público de que a auditoria interna está fazendo mais do que prestar avaliação. Frequentemente, não há um comitê de auditoria genuinamente independente e a governança está sujeita a ciclos políticos. O objetivo da entidade está focado em prestar um serviço público, em vez de otimizar o retorno financeiro. Embora os títulos possam ser diferentes e os auditores possam não reportar a um CAE, a aplicação do Modelo das Três Linhas no setor público resulta em consenso. Órgãos de governança podem comparar descobertas e saber que os resultados fazem parte do mesmo processo interno usado.

Sustentabilidade: Investimentos de impacto para promover um bem social ou prevenir um mal social estão mais populares do que nunca durante a crise pandêmica. Isso significa que os órgãos de governança

e a gestão precisam levar em consideração, em cada estágio, não apenas os riscos financeiros, mas também as questões ambientais, sociais e de governança. O Modelo das Três Linhas é fundamental para prestar a avaliação certa sobre o pensamento de longo prazo. A auditoria interna está perfeitamente posicionada dentro da organização para prestar avaliação sobre informações não financeiras e oferecer conhecimentos sobre uma perspectiva mais ampla, melhor estruturada usando o Modelo das Três Linhas. A General Motors, por exemplo, implantou o Modelo das Três Linhas quase imediatamente após seu lançamento em julho de 2020, para atingir consistência de governança em nível global.

Entidades Pequenas e Médias: As PMEs tradicionalmente têm recursos limitados e menos funcionários com menos oportunidades de especialização, o que muitas vezes resulta em combinações entre papéis de primeira e segunda linhas. Os deveres e os títulos do cargo são mais entrelaçados (p. ex., diretores com funções executivas). Também pode não haver função interna de auditoria interna. As PMEs precisam entender o risco que correm como organização se não tiverem os três papéis de governança descritos no Modelo das Três Linhas. Alguns papéis podem ser compactados: papéis de primeira e segunda linhas combinados ainda são de gestão, no entanto. Sem o papel de terceira linha, a entidade não tem governança e não haveria freios e contrapesos sobre as tendências do gerente em relação ao interesse próprio – reportando ao conselho apenas o que o faz parecer bom. O papel da terceira linha pode ser terceirizado para um prestador externo de serviços, com a organização tendo “a responsabilidade de manter uma atividade de auditoria interna eficaz”, de acordo com a Norma 2070 do IIA.

Fraude/Transparência: Uma aplicação específica do Modelo das Três Linhas beneficiará as organizações no que diz respeito a fraude, transparência e corrupção, com o modelo servindo como orientação de implantação. Ao examinar o amplo papel da gestão, concentre-se em qual é o papel relativo à fraude reforçado pelo Modelo das Três Linhas. Se a gestão estiver envolvida em fraude e não houver função de auditoria interna, o órgão de governança estaria dependendo dos fraudadores para confirmar todas as informações que recebe.

O relatório de 2020 da *Association of Certified Fraud Examiners* sobre fraude e abuso ocupacional global classificou a auditoria interna entre as três principais partes às quais os denunciantes recorrem. O estudo da ACFE, *Report to the Nations*, também descobriu que a auditoria interna detectou 15% dos casos de fraude e corrupção reportados, perdendo apenas para as dicas gerais com 40%. Além disso, o relatório observou que a presença da auditoria interna como um controle antifraude (74%) reduziu pela metade o valor médio de perda por fraude. Curiosamente, embora as auditorias externas tenham sido o mais comum dos controles examinados no estudo (83% das organizações vítimas tiveram suas demonstrações financeiras auditadas por um auditor externo), elas representaram apenas 4% das fraudes descobertas.

Conclusão

Uma das grandes esperanças para o novo Modelo das Três Linhas é que ele ajude a esclarecer o papel da auditoria interna e dê à profissão mais confiança, bem como demonstre flexibilidade e escalabilidade adequadas para ampliar a aplicabilidade, incluindo todas as organizações. O modelo não só criará mais confiança dentro da função de auditoria interna, mas também com o órgão de governança e a gestão quanto ao valor da auditoria interna.

O Modelo das Três Linhas elimina a confusão sobre a oferta de serviços de assessoria. Assessorar não é “cruzar as linhas”, “borrar as linhas” ou colocar a independência em risco. A auditoria interna está idealmente posicionada para oferecer assessoria e conhecimentos valiosos, confiáveis, fidedignos e objetivos, precisamente por ser independente. A avaliação eficaz só pode ser baseada em bons conhecimentos. Se a auditoria interna não pode oferecer conhecimento, ela está limitando o valor que oferece.

Isso também é pertinente para comparações entre a independência da auditoria interna e auditoria externa, muitas vezes mal interpretadas. A auditoria interna é totalmente independente. Sua independência é garantida pela supervisão do comitê de auditoria. O comitê de auditoria supervisiona a contratação, demissão e compensação da auditoria interna, assim como faz com a auditoria externa. A grande vantagem da auditoria interna é que ela está totalmente informada e investida na organização e em seu sucesso.

A estrutura depende da organização, visto que as “linhas” tradicionais podem ser subdivididas ou ter áreas de sobreposição significativas. A estrutura não é estabelecida definitivamente, mas precisa ser mantida sob revisão no contexto de mudanças de prioridades e circunstâncias. Para tanto, o Modelo das Três Linhas é uma jornada.

