

O Papel do Conselho em um Plano de Auditoria Interna em Evolução

A pandemia de COVID-19 forçou as organizações a se concentrarem na gestão de crises, na continuidade dos negócios e na melhor forma de aproveitar as tecnologias mais recentes para se adaptar às condições de rápida mudança nos negócios e na sociedade. De fato, em menos de seis meses, a pandemia preparou o mundo para esperar, reagir e aceitar mudanças — muitas vezes, mudanças radicais — como o novo normal.

Isso claramente terá consequências de longo prazo sobre como as empresas operam em um ambiente onde trabalhar de casa pode se tornar a norma. Como as considerações de cibersegurança se expandirão para abranger forças de trabalho em regime remoto? Quais são os riscos de trazer os funcionários de volta ao local de trabalho? Qual será o impacto sobre a cultura organizacional quando as interações e políticas do escritório dependerem mais do Blink, Zoom ou Slack do que da dinâmica presencial do escritório?

Sem dúvida, o impacto da pandemia sobre a governança geral exigirá um exame sério dos controles existentes e das práticas de gerenciamento de riscos. Para os diretores, ela exige a renovação do comprometimento com sua administração do desenvolvimento e execução de um plano de auditoria interna flexível e em evolução.

Um Século Definido pela Disrupção

A **disrupção não é novidade** para o século XXI. Começando com a crise do Y2K, houve turbulências significantes nos negócios, impulsionadas principalmente por escândalos e tecnologia.



Cada uma, por sua vez, levou a reformas regulatórias, como a Lei Sarbanes-Oxley de 2002, a lei *Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection* de 2010 e, mais recentemente, a sopa de letrinhas de regulamentos de privacidade de dados (GDPR, CCPA, PIPEDA, LGPD) gerada pela revolução digital.

Há semelhanças entre esses regulamentos. Cada um foi precipitado por uma crise, cada um levou a mudanças subsequentes nas práticas de gerenciamento de riscos e cada um fez com que os conselhos lutassem para decifrar o que as mudanças significariam para seus papéis na organização.

Resta saber qual será o impacto de longo prazo da pandemia sobre o gerenciamento de riscos, mas, no curto prazo, parece haver um aumento necessário na comunicação e alinhamento entre os conselhos, a gestão executiva e a auditoria interna. Uma [pesquisa](#) de junho com chefes executivos de auditoria (CAEs) norte-americanos, conduzida pelo *Audit Executive Center* do The IIA, revelou que a maioria espera que as atualizações das avaliações de riscos e planos de auditoria da auditoria interna se tornem mais frequentes no futuro.

Sobre o The IIA

The Institute of Internal Auditors Inc. (The IIA) é uma associação profissional internacional com mais de 200.000 membros em mais de 170 países e territórios. O The IIA serve como principal defensor da profissão de auditoria interna, criador global de tendências e maior pesquisador e educador.

The IIA

1035 Greenwood Blvd.
Suíte 401
Lake Mary, FL 32746 EUA

Assinaturas Gratuitas

Visite www.theiia.org/tone para se cadastrar para uma assinatura gratuita.

Feedback do Leitor

Envie perguntas/comentários para tone@theiia.org.

Parte do raciocínio por trás dessa maior frequência é a natureza repentina e imprevista do surgimento e propagação do COVID-19 — uma pandemia global não foi destacada nas avaliações de riscos em geral. Não é de surpreender que quase um terço dos entrevistados em setores duramente atingidos pelo consumidor, como varejo, alimentação e viagens, espera um aumento significativo na frequência das avaliações de riscos.

Porém, avaliações de riscos mais frequentes trarão poucos benefícios, se as organizações não estiverem preparadas para adaptar rapidamente os planos de auditoria para refletir as avaliações atualizadas.



Fonte: Brief de Conhecimento do AEC, COVID-19: Longer-Term Impact on Internal Audit

PERGUNTAS PARA OS DIRETORES

As avaliações de riscos e os planos de auditoria em um ambiente pós-COVID-19 provavelmente serão muito diferentes. Os papéis dos diretores em apoio ao desenvolvimento de um plano de auditoria eficaz e responsivo devem levar em conta as mudanças na velocidade dos riscos emergentes, o impacto disruptivo da tecnologia e a capacidade da auditoria interna de prestar avaliação independente e eficaz. Os conselhos devem estar dispostos a fazer perguntas difíceis à gestão executiva, à auditoria interna e a si próprios, para avaliar não apenas a eficácia do gerenciamento de riscos sobre os riscos emergentes e disruptivos, mas também se as condições dentro da organização estão preparadas para apoiar os esforços de gerenciamento de riscos:

- » Qual é a estratégia da gestão executiva para lidar com riscos emergentes e disruptivos?
- » Como a gestão executiva envolve a auditoria interna na avaliação de riscos emergentes?
- » A auditoria interna está posicionada para prestar avaliação contínua dos riscos?
- » Como a auditoria interna está alavancando a tecnologia (análise de dados, automação robótica de processos, inteligência artificial) para apoiar a avaliação contínua dos riscos?
- » A auditoria interna tem um processo para revisar e atualizar periodicamente os planos de auditoria, para refletir as avaliações de riscos atualizadas?
- » Como o conselho oferece flexibilidade e tempestividade nos planos de auditoria?
- » O conselho promove proativamente a comunicação com a auditoria interna?
- » Como o conselho apoia uma mentalidade de melhoria contínua na resposta a riscos?

Felizmente, a pesquisa com CAEs revelou que os auditores internos exibiram flexibilidade significativa ao mudar seus planos de auditoria como parte das respostas à pandemia. Em todos os setores, pelo menos 6 em cada 10 entrevistados disseram que esperam uma maior frequência de atualizações do plano de auditoria. Serviços educacionais (74%) e setores voltados para o consumidor (72%) lideraram na porcentagem de CAEs que esperam atualizações mais frequentes dos planos de auditoria.

Infelizmente, a maioria dos entrevistados (63%) disse esperar que as comunicações formais e informais com os comitês de auditoria permaneçam as mesmas, enquanto apenas 34% disseram esperar algum aumento nas comunicações.

Expectativas Pré-COVID-19

Em um mundo pré-COVID-19, os membros do conselho já estavam analisando os impactos dos riscos disruptivos sobre o gerenciamento de riscos. A pesquisa [Audit Committee Pulse Survey de 2019 da KPMG](#) revelou que quase 6 em cada 10 membros do comitê de auditoria em todo o mundo sentiram que a auditoria interna poderia maximizar seu valor, mantendo a flexibilidade em seus planos de auditoria, para serem mais sensíveis às mudanças nas condições de negócios e riscos. Pouco mais da metade dos entrevistados disse que a auditoria interna poderia concentrar seu plano de auditoria em outras áreas principais de risco e controles relacionados.

Q In your opinion, what steps can internal audit take to maximize its value to the organization? (Select all that apply)

	Total	ASAP	US/Canada	Europe	Latin America	Middle East	US	Japan	Canada	Brazil
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Maintain flexibility in audit plan to adjust to changing business and risk conditions	57%	54%	57%	60%	58%	52%	66%	54%	45%	51%
Focus audit plan on other key areas of risk (e.g., cyber security, and key operational and technology risks) and related controls	52%	35%	56%	59%	65%	60%	65%	11%	42%	67%
Focus audit plan on effectiveness of company's risk management processes generally	49%	47%	45%	51%	57%	52%	52%	35%	34%	58%
Improve talent and expertise in internal audit organization	44%	64%	31%	40%	37%	45%	36%	80%	24%	27%
Add culture considerations to existing audits or conduct a stand-alone culture audit	29%	24%	23%	33%	37%	39%	24%	22%	21%	41%
Other	2%	1%	2%	2%	<1%	4%	1%	1%	2%	1%
Company does not have an internal audit function	9%	2%	22%	9%	4%	6%	13%	2%	34%	7%
n	1305	376	353	276	221	77	205	185	146	119

Multiple Responses Allowed

Fonte: Pesquisa *Audit Committee Pulse Survey* de 2019 da KPMG, *Keeping pace with disruptive risk and digital transformation*

PRÓXIMOS PASSOS PARA DIRETORES

Inúmeras publicações têm oferecido bons conselhos para apoiar a supervisão dos diretores quanto à avaliação independente do gerenciamento de riscos. O The IIA, em colaboração com a International Federation of Accountants, publicou [Six Recommendations for Audit Committees Operating in the "New Normal"](#). As recomendações servem como base sólida sobre a qual os diretores podem construir sua supervisão em um mundo pós-COVID-19.

Fique informado. Os comitês de auditoria devem ter uma visão e compreensão claras das áreas de risco e a auditoria interna deve apoiar isso, fornecendo avaliações de riscos tempestivas. Em um mundo pós-COVID-19, essas avaliações serão mais frequentes e possivelmente contínuas.

Comunique-se e colabore. Os comitês de auditoria têm um amplo e crescente conjunto de responsabilidades de supervisão, portanto, o alinhamento com as prioridades do corpo administrativo é fundamental. A perspectiva empresarial da auditoria interna pode ajudar os comitês de auditoria a permanecerem alinhados com as prioridades do corpo administrativo e ajudá-los a se manter informados sobre as questões que demandam atenção.

Alavanque a expertise disponível. Manter-se totalmente informado sobre as respostas da alta administração aos riscos, novos e antigos, é uma tarefa fundamental e desafiadora para comitês de auditoria e conselhos em geral. A auditoria interna é uma das várias áreas de expertise das quais os conselhos dependem para gerenciar essa supervisão. A auditoria interna deve prestar avaliação e assessoria independentes e objetivas, não apenas sobre o quanto bem o C-Suite está gerenciando os riscos existentes, mas também sobre a capacidade da gestão de antecipar e gerenciar riscos futuros.

Promova a melhoria contínua. O gerenciamento eficaz dos riscos deve levar em consideração as circunstâncias e riscos em evolução. Nutrir uma mentalidade que busque melhoria contínua da resposta ao risco, de maneiras que estimulem a inovação e a criação de valor, se tornará o "novo normal" para organizações de sucesso. Os diretores devem apoiar e nutrir essa mentalidade, e a auditoria interna deve oferecer aos comitês de auditoria e aos conselhos avaliações, assessoria e conhecimentos que apoiem uma mentalidade de melhoria contínua.

Pense holisticamente. A crise do COVID-19 está pressionando as organizações a desenvolverem seu pensamento e melhorarem o planejamento, as operações e o reporte. Isso torna o trabalho de auditoria interna particularmente importante, pois deve fornecer aos comitês de auditoria e conselhos uma visão abrangente do gerenciamento de riscos e da governança geral. Isso inclui cada vez mais questões que envolvem sustentabilidade, cultura, tecnologia, ética e criação e preservação de valor.

Abraça a tecnologia. A pandemia forçou uma revolução no trabalho remoto, que provavelmente continuará fazendo parte do mundo pós-COVID-19. Em todos os níveis, as organizações terão que adaptar processos para levar em conta a distância e o isolamento, e terão que contar com a tecnologia para fazer isso. Isso é especialmente verdadeiro para o trabalho de auditoria interna. Os conselhos deveriam apoiar essa revolução nos processos de trabalho e tecnologia, e garantir que as avaliações de riscos e planos de auditoria interna reflitam essa nova realidade.

Os resultados da pesquisa de 2019 prenunciaram a necessidade final de intensificação da auditoria interna em resposta à crise do COVID-19. As principais respostas da pesquisa da KPMG também refletem a percepção crescente de que a auditoria interna deve estar posicionada para prestar avaliação sobre os riscos emergentes.

Os dados das pesquisas pré e pós-pandemia refletem um crescimento positivo do alinhamento entre os diretores e os líderes de auditoria interna sobre o assunto. Eles parecem estar posicionados para fornecer avaliações de riscos e planos de auditoria mais flexíveis e focados nas condições de riscos emergentes, não apenas nas áreas tradicionais de avaliação, como reporte financeiro e conformidade.

No entanto, é preocupante que os CAEs não esperem ver comunicações mais frequentes com seus comitês de auditoria como resultado da pandemia, o que pode refletir uma relutância dos líderes de auditoria interna em promover mudanças proativamente.



Pergunta da Pesquisa Rápida

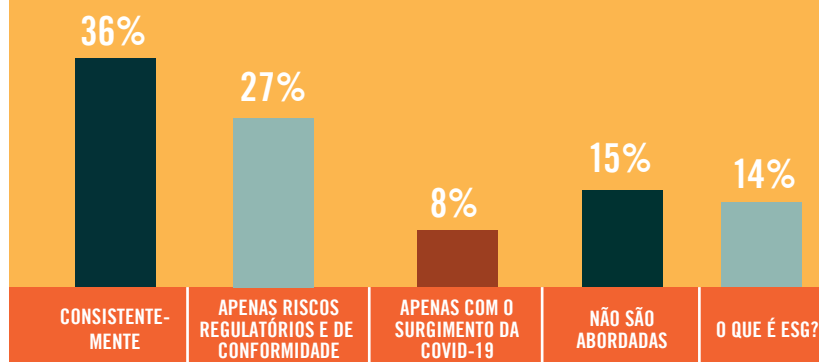
Seu conselho solicitou atualizações mais frequentes do plano de auditoria desde o início da pandemia de COVID-19?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não tenho certeza

Visite www.theiia.org/tone para responder à pergunta e ver como outros estão respondendo.

RESULTADOS DA PESQUISA RÁPIDA

Como as questões de ESG estão sendo tratadas como parte das discussões de gerenciamento de riscos da sua organização?



Fonte: Pesquisa do Tone at the Top de junho de 2020.

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