

— at the — TONE TOP[®]

Trazendo à alta administração, conselhos de administração e comitês de auditoria informações concisas sobre tópicos relacionados a governança.

Edição 92 | Abril de 2019

Gerando e Entregando Informações Precisas para o Conselho

Todo executivo busca tomar as melhores decisões que puder. Ainda assim, mesmo as decisões mais ponderadas no mundo são tão boas quanto as informações que as pessoas usam como base para tomá-las.

Os diretores do conselho sabem disso; é por isso que dedicam tanto tempo buscando garantia sobre as operações corporativas antes de tomar uma decisão. A própria palavra “garantia” questiona o que os diretores do conselho implicitamente perguntam quando buscam uma decisão: estamos confiantes de que o que nos foi dito é, de fato, preciso e confiável?

A resposta, agora, é incerta. Na última pesquisa de governança corporativa da *National Association of Corporate Directors*, 53% dos entrevistados disseram que querem uma maior qualidade para as informações fornecidas pela administração. Esse número está no mesmo nível da pesquisa com executivos de auditoria *Pulse of Internal Audit* de 2019 do The IIA, em que 36% dos entrevistados concordaram apenas parcialmente com a afirmação de que “a administração fornece ao conselho todas as informações pertinentes sobre riscos” e outros 15% discordaram parcial ou fortemente.

Essa é uma questão que conselhos e *chief audit executives* (CAEs) não podem ignorar.

“É uma luta”, diz Carolyn Dittmeier, ex-executiva de auditoria que agora atua nos conselhos de várias empresas europeias: na Generali, da Itália; no Alpha



Bank, na Grécia; e na Ferrero, em Luxemburgo.

Como diretores corporativos de qualquer lugar do mundo, Dittmeier confia em qualquer briefing para o conselho que chegue à sua mesa vindo da administração. “Tudo é entregue a você”, diz ela. Sim, comitês e diretores podem, então, pressionar a administração por informações mais específicas, “mas você ainda depende do que quer que seja entregue a você.”

O problema não é o engano proposital. Ele acontece, mas é relativamente raro. É mais preciso dizer que os deveres de governança dos conselhos e os cenários de risco das organizações estão mudando tão rapidamente que os canais tradicionais de coleta e transmissão de informações para o conselho podem não ser mais adequados ao propósito.

Sobre o The IIA

The Institute of Internal Auditors Inc. (The IIA) é uma associação profissional internacional com mais de 190.000 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.
Suite 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.

Conselho Consultivo de Conteúdo

Com décadas de experiência na alta administração e em conselhos corporativos, os estimados profissionais a seguir oferecem orientação quanto ao conteúdo desta publicação:

Martin M. Coyne II
Michele J. Hooper
Kenton J. Sicchitano

Entendendo os Desafios do Conselho

A mudança que tanto desafia os conselhos é um aumento inexorável na importância do monitoramento dos riscos — especialmente dos riscos emergentes ou atípicos que a organização nunca encarou antes.

Tais riscos, agora, têm maior probabilidade de representar uma ameaça maior à capacidade da organização de gerar valor para seus stakeholders. Como, por exemplo, um novo concorrente com uma plataforma unicamente digital que enfraqueça seu modelo de negócios, ou um fornecedor que use trabalho escravo e cuja má conduta seja repentinamente divulgada no Twitter, manchando sua marca e, com ela, sua reputação.

Além disso, reguladores do mundo todo também aumentaram a atenção que dedicam à governança corporativa — ou, mais precisamente, a falta dela —, que pode levar a desvios de conduta. Para que uma organização evite acusações criminais, penalidades monetárias e outras punições, ela deve ser capaz de demonstrar que entendeu os riscos de conformidade de suas operações e que tomou as medidas apropriadas para mitigar esses riscos.

Essas pressões, agora, levam o comitê de auditoria a se concentrar mais em sistemas de controle interno e de riscos que sejam de “antecipação”, que quantificam quão bem a organização está impedindo a ocorrência de eventos adversos. O que, por sua vez, aumenta a importância de levar informações de alta qualidade às mãos do comitê de auditoria, para que ele possa entender onde devem estar suas prioridades.

“É altamente importante e sentimos a pressão” de responder, diz Jeff Austin, presidente do subcomitê de auditoria da *Texas Transportation Commission*. Austin sempre quer que seu comitê tenha a oportunidade de intervir em riscos crescentes dentro do Departamento de Transportes do Texas, em vez de estranhos surpreenderem a todos com informações inesperadas.

Isso soa bastante sensato, mas as organizações estão sendo bem-sucedidas em monitorar os riscos antecipativos de maneira competente e disciplinada?

Novamente, a resposta não está clara. Na pesquisa *Pulse of Internal Audit* de 2019, mais de 90% dos CAEs estavam muito ou moderadamente confiantes em sua capacidade de identificar e avaliar os riscos emergentes. Além disso, 80% dos CAEs estavam muito ou moderadamente confiantes em sua capacidade de identificar e avaliar os riscos atípicos. Ao mesmo tempo, 47% também concordaram fortemente ou parcialmente com a afirmação de que é relativamente comum que um risco emergente ou atípico surpreenda a administração.

Isso sugere uma lacuna entre a capacidade de detectar e monitorar um risco e a capacidade de transmitir essas informações aos mais altos escalões da organização de maneira tempestiva.

Sistemas e Canais

Que fique claro, é tarefa da administração trazer informações para o conselho. Isso não vai mudar. As perguntas em questão são se o conselho está obtendo as informações certas em tempo hábil, e se os sistemas de transmissão de informações funcionam bem. Ambas são perguntas que as auditorias poderiam abordar.

Em seu tempo como auditora, Dittmeier diz que rotineiramente advertia os conselhos de que a integridade, precisão e confiabilidade das informações eram “uma área descoberta” de risco. Ela divide o potencial de problema em duas categorias.

Na primeira, os problemas de pessoas: ou a cultura corporativa como um todo, ou executivos seniores específicos não têm qualquer processo disciplinado para coletar e transmitir informações de risco. Você pode ter uma cultura boa, consciente dos riscos, mas os processos de escalonamento podem não ser estruturados. Dittmeier descreve isso como “gerenciamento de riscos sem método”.

Na segunda, os problemas de processos: os sistemas que as organizações usam para transmitir informações podem não funcionar com eficiência suficiente para dar notícias em tempo hábil ou podem não ser versáteis o suficiente para capturar todos os dados de que o conselho precisa.

Isso levanta a questão dos principais indicadores de desempenho (KPIs) e se devem ser incorporados em painéis que os membros do conselho possam usar para monitorar os riscos. “Absolutamente”, diz Dittmeier. “Com certeza.”

Os executivos de auditoria podem trabalhar com seus comitês de auditoria para desenvolver KPIs que forneçam aos membros do conselho informações mais objetivas e confiáveis. Primeiramente, deve haver uma conversa sobre os objetivos da organização e quais podem ser os riscos ao atingimento desses objetivos. Em seguida, a equipe de auditoria pode desenvolver KPIs mais orientados aos dados, para monitorar esses riscos e transmitir esses dados diretamente para o conselho.

Clarence Davis, *ex-chief operating officer* do *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) e membro do conselho da *GAMCO Investors Inc.* e da *Telephone and Data Systems* (TDS), dá o exemplo das



estimativas da administração. Se a administração, a auditoria interna e o comitê de auditoria pudessem definir melhor o processo de negócio em questão — se o processo pudesse ser “automatizado” com dados, diz ele —, o comitê de auditoria poderia confiar mais nos KPIs baseados em dados e menos no julgamento subjetivo da administração sobre um item de linha importante.

Vale notar que, quando a *Securities and Exchange Commission* multou a *Hertz Corp.* em US\$ 16 milhões no final de 2018 por más práticas contábeis, que levaram a uma atualização em 2015, o abuso de estimativas da administração foi o culpado. O *Public Company Accounting Oversight Board* também tornou prioridade a auditoria de maior qualidade das estimativas. Assim, quanto mais a empresa puder trocar a confiança nas estimativas pelos KPIs baseados em dados, melhor.

“Isso ainda está em sua fase de nascimento e precisa ser mais aprofundado, porque gira basicamente em torno de chegar aos detalhes do processo”, diz Davis. Ele acrescenta que, ao criar um KPI, é necessário entender por que ele é importante e quais são os dados que o compõem.

A transição de discussões *ad hoc* sobre riscos, que dependem do julgamento subjetivo da administração, para cenários de riscos mais disciplinados, orientados por dados e atualizados pode ser difícil, mas é um movimento que os conselhos precisam fazer. E essa é uma informação na qual os membros do conselho podem confiar.

Itens de Ação

- Avalie os sistemas da organização de escalonamento de informações de risco. Os sistemas em si são eficazes para transmitir informações completas e precisas de maneira tempestiva? A alta administração aceita essas informações e as entrega ao conselho devidamente?
- Considere a cultura corporativa e sua influência sobre a geração de informações precisas. Por exemplo, faça uma pesquisa com os funcionários, perguntando se eles se sentem confiantes de que as preocupações levadas à administração são ouvidas e tratadas devidamente.
- Revise as contas relevantes para as demonstrações financeiras, para determinar quais dependem das estimativas da administração. Trabalhe com a administração e com o comitê de auditoria para verificar se esses processos de negócios poderiam ser reprojatados para se basearem mais nos KPIs e menos nas estimativas.
- Aprimore as habilidades de sua própria função de auditoria com a análise de dados. Isso pode se aplicar a todos os tipos de riscos e questões de auditoria, mas lembre-se de que os KPIs e o monitoramento de riscos não podem acontecer de maneira disciplinada sem fortes recursos nessa área.



Pesquisa Rápida

Qual o nível de envolvimento da auditoria interna em garantir fluxos de informação precisos e completos para o Conselho?

- Não está envolvida
- Levemente envolvida
- Moderadamente envolvida
- Muito envolvida
- Extremamente envolvida

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



Copyright © 2019 The Institute of Internal Auditors, Inc. Todos os direitos reservados.