

— at the — TONE TOP®

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

Edição 105 | Junho de 2021

Reconhecendo o Valor da Avaliação Independente

A auditoria interna oferece aos diretores uma perspectiva única sobre a eficácia e eficiência da governança, gerenciamento de riscos e processos de controle interno, com base em um conhecimento profundo e de primeira mão da organização. Frequentemente, essa contribuição vai muito além das simples questões de conformidade. Quando Cynthia Cooper suspeitou de uma transgressão na WorldCom, a vice-presidente de auditoria interna e sua equipe trabalharam muitas noites sem dormir para revisar as finanças e eliminar as entradas que estavam sendo revertidas pelo CFO para melhorar os números. A equipe usou seu próprio programa, desenvolvido por um membro da equipe de TI, para rastrear e revisar as entradas de diário.¹ A empresa finalmente declarou falência em 2002, depois que o esquema de fraude contábil de US\$ 11 bilhões foi exposto.²

Em 2018, um ataque de ransomware desligou vários sistemas na rede de computadores da cidade de Atlanta. O ataque poderia ter sido evitado se a cidade tivesse ouvido os avisos de seu departamento de auditoria interna sobre exposições significantes a riscos de TI, mas a resposta da cidade não veio a tempo.³

Ambos são exemplos chocantes do mundo real de falhas de gerenciamento de riscos ou vulnerabilidades identificadas por meio de uma avaliação objetiva, independente da gestão. Mas essa característica digna de manchete mascara uma verdade importante sobre o valor da avaliação objetiva.



“A auditoria interna tem menos a ver com a apresentação dos resultados da auditoria, e mais com envolver executivos e membros do conselho na consideração cuidadosa dos desafios atuais dos negócios e no apoio ao desenvolvimento de estratégias para lidar com os riscos de negócios associados”, de acordo com o The Institute of Internal Auditors (IIA).⁴ (Veja a Figura 1: A Evolução das Atividades de Auditoria Interna, para mais informações sobre o escopo atual e a evolução da função da auditoria interna.)

É um desafio encontrar as métricas certas para capturar e fazer jus às contribuições feitas pelos prestadores de avaliação independentes, objetivos e qualificados. Infelizmente, esse valor muitas vezes se torna cristalino quando os insights da auditoria interna são negligenciados, substituídos ou ignorados, como foi o caso na WorldCom e em Atlanta.



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 149
Lake Mary, FL 32746 EUA

Assinaturas Gratuitas

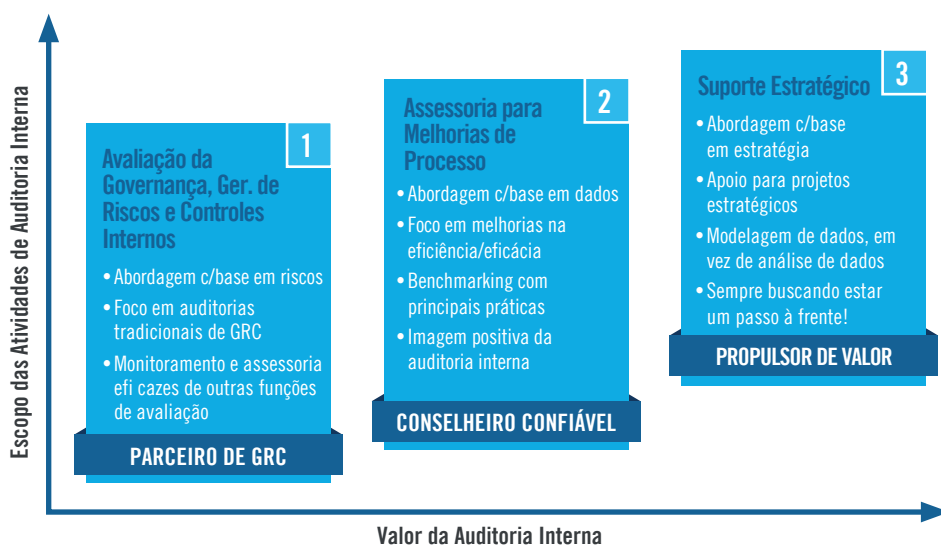
Visite www.theiia.org/Tone para se cadastrar para uma assinatura gratuita.

Feedback do Leitor

Envie perguntas/comentários para Tone@theiia.org.



Figura 1: A Evolução das Atividades de Auditoria Interna



Fonte: Definindo, Mensurando e Comunicando o Valor da Auditoria Interna, IIA.

Para ter uma noção do papel que a auditoria interna pode e deve desempenhar, é útil entender o que acontece quando os diretores deixam de aproveitar ao máximo seu valor. E mais, os diretores devem buscar e adotar diretrizes que possam seguir para garantir que o conselho, a gestão e a auditoria interna trabalhem juntos de forma eficaz.

Oportunidades Perdidas

Conselhos que não trabalham de forma proativa com seu chefe executivo de auditoria (CAE) podem perder uma série de oportunidades para evitar armadilhas comuns que incluem:

Compreender os limites da avaliação negativa. Às vezes, os conselhos não conseguem entender todos os riscos que suas organizações enfrentam, porque confiam na “avaliação negativa” ou na suposição de que, se nada for levado ao seu conhecimento, então nada deve estar errado.

Infelizmente, a jurisprudência estabeleceu que os membros do conselho podem ser responsabilizados por falhas de gerenciamento de riscos das quais não tinham conhecimento. De acordo com a decisão sobre a *Caremark*, os diretores devem agir de boa fé para garantir que as informações de conformidade e o sistema de reporte de uma empresa sejam adequados.

PERGUNTAS PARA OS DIRETORES

- » As atividades de auditoria interna estão alinhadas com os objetivos estratégicos do negócio?
- » O CAE reporta diretamente ao comitê de auditoria, conselho de administração ou outra autoridade apropriada de governança e administrativamente ao CEO? Há alguma mudança necessária nas relações de reporte atuais?
- » O conselho busca proativamente informações e atualizações por parte do CAE?
- » O conselho recebe uma avaliação completa dos processos de governança, incluindo o gerenciamento de riscos?
- » O conselho confia na auditoria interna para prestar assessoria estratégica e ser uma catalisadora de melhorias?
- » O conselho definiu expectativas quanto ao valor, nível e profundidade dos insights que espera receber da auditoria interna?



Uma subsequente sentença significativa, *Marchand v. Barnhill*, de 2019, afirmou que “a ignorância sobre o mau gerenciamento de riscos não é uma defesa contra a responsabilidade do conselho,” especialmente em uma área que é considerada “crítica à missão”.⁵ Esse caso resultou de um surto de listeria em um fabricante de sorvete e da alegação do reclamante de que o conselho não monitorou adequadamente os riscos de conformidade regulatória relacionados à segurança alimentar, uma preocupação crítica para a empresa. Além de casos envolvendo risco regulatório, decisões recentes de tribunais dos EUA também negaram moções para dispensar casos relacionados à supervisão do conselho quanto ao reporte financeiro eficaz, uma preocupação para todas as organizações.⁶

“O caso Marchand e suas implicações relevantes no *Caremark* são apenas um de um número crescente de pontos de pressão sobre os conselhos quanto às funções de supervisão”, de acordo com um artigo da revista *Internal Auditor* de 2019. “Conforme a lista de falhas e escândalos de governança cresce, os reguladores, investidores e o público em geral estão exigindo mais supervisão e mais responsabilidade”.

O risco de informação insuficiente. O relatório *OnRisk 2021* do IIA, que entrevistou diretores, membros da gestão e auditores internos sobre as principais questões de gerenciamento de riscos, citou “informações do conselho” — ou se os conselhos se sentem confiantes de que estão recebendo informações completas, tempestivas, transparentes, precisas e relevantes — como uma das 11 principais áreas de risco que devem afetar as organizações neste ano.⁷ Os conselhos foram aconselhados a melhorar a comunicação, para garantir que recebam informações mais transparentes, completas e tempestivas, especialmente em relação aos principais riscos.

Uma parte crucial desse esforço será a comunicação do conselho com a auditoria interna. “Uma função de auditoria interna robusta pode ser um recurso indispensável conforme as empresas enfrentam ameaças estabelecidas e emergentes em áreas como novas tecnologias, geopolítica, cibersegurança e inovação disruptiva”, disse o relatório *OnRisk 2021*. A publicação incentivou os conselhos a estabelecer expectativas com a gestão e o CAE sobre o nível e a clareza das informações que os diretores desejam receber, e a falar se o volume de detalhes for esmagador e obscurecer os principais pontos. Os CAEs podem ser chamados para examinar e avaliar objetivamente as informações que o conselho recebeu.

Assumir a concordância da gestão/CAE. Os conselhos podem deixar de buscar proativamente contribuições ou informações adicionais por parte da auditoria interna, porque presumem que o CAE está essencialmente de acordo com o que estão ouvindo da gestão. Isso pode ser um sério mal-entendido. Ao avaliar a relevância dos riscos identificados no *OnRisk 2021*, o IIA constatou que, embora os membros do conselho e os CAEs estivessem amplamente de acordo sobre a relevância dos riscos organizacionais específicos, a gestão geralmente via esses riscos como menos relevantes.

“A lacuna entre as classificações de relevância da gestão e do conselho não deve ser facilmente descartada”, advertiu o relatório. Isso sinaliza que “a gestão está excessivamente confiante no que se trata do risco de governança organizacional, ou simplesmente não está ciente do nível de preocupação dos membros do conselho nesta área”.

Outra razão pela qual os riscos não podem ser tratados é porque o conselho não vai longe o suficiente para questionar a gestão e as informações que ela oferece. No *American Corporate Governance Index* de 2020 do IIA, os auditores internos deram aos membros do conselho uma nota de apenas 68 no que se tratava de buscar garantias de que as informações apresentadas a eles eram precisas e completas. Um terço dos auditores internos disse que os membros do conselho não se oporiam ao fato de o CEO adiar o reporte de más notícias. Quando questionados se os membros do conselho ofereceram opiniões em discordância das do CEO, os auditores internos também deram aos diretores uma nota média C em assertividade.

O Modelo das Três Linhas

Os diretores podem dar um passo para garantir que as organizações obtenham o máximo valor da auditoria interna, seguindo as diretrizes do Modelo das Três Linhas do IIA, publicado em 2020. O modelo foi criado para ajudar as organizações a identificar estruturas e processos que facilitem uma forte governança e gerenciamento de riscos (veja a Figura 2).

O modelo articula as funções do órgão de governo, gestão e auditoria interna:⁸

- Prestação de contas do órgão de governança aos stakeholders pela supervisão organizacional por meio de integridade, liderança e transparência.
- Ações (incluindo gerenciamento de riscos) por parte da gestão para atingir os objetivos da organização por meio da tomada de decisões com base em riscos e aplicação de recursos.
- Avaliação e assessoria por uma função de auditoria interna independente, para fornecer clareza e confiança, e promover e facilitar a melhoria contínua por meio de investigação rigorosa e comunicação perspicaz.⁹

“Ao delinear claramente as funções para atingir a prestação de contas, as ações e avaliação, o modelo oferece orientação importante sobre a avaliação e o valor da ‘melhoria por meio de investigação rigorosa e comunicação perspicaz’ fornecida por uma função de auditoria interna independente”, de acordo com o relatório *OnRisk 2021*. O relatório constatou, porém, que “os líderes geralmente sentem que o nível de avaliação que estão obtendo é satisfatório, independentemente de onde venha. No entanto, esta abordagem laissez-faire falha em abordar o valor de uma análise de avaliação independente”.

Figura 2: Modelo das Três Linhas



Colocando o Valor em Ação

As complexidades que as organizações e seus órgãos de governança enfrentam estão apenas crescendo. Conforme enfrentam esses desafios e os riscos associados, os diretores podem aproveitar o valor da auditoria interna usando as informações e percepções que ela oferece para aprimorar a governança corporativa, o controle interno e as decisões de gerenciamento de riscos.



Pergunta da Pesquisa Rápida

Em quem o conselho confia principalmente, para garantir a eficácia do gerenciamento de riscos e do controle interno?

- Gestão executiva
- Auditoria externa
- Auditoria interna
- Outro
- Não sei

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

¹ “Extraordinary Circumstances: An Interview with Cynthia Cooper”, Dick Carozza, *Fraud Magazine*, março/abril de 2008.

² “Bernard Ebbers, ex-CEO convicted in WorldCom scandal, dies”, CNBC, 3 de fevereiro de 2020.

³ “What Happens When Internal Audit Is Ignored? It Happens Too Often”, Richard Chambers, *Internal Auditor*, 26 de agosto de 2019.

⁴ *Insight: Delivering Value to Stakeholders*, IIA Research Foundation, 2011.

⁵ “Blue Bell Blues: Growing case law affirms board liability”, Jim Pelletier, *Internal Auditor*, 8 de outubro de 2019.

⁶ *2021 Governance Outlook: Projections on Emerging Board Matters*, National Association of Corporate Directors, 2020.

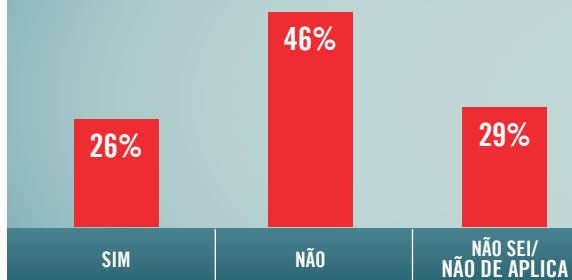
⁷ *OnRisk 2021: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk*, IIA, 2020.

⁸ *The IIA’s Three Lines Model: An update of the Three Lines of Defense*, IIA, 2020.

⁹ *Ibid.*

RESULTADOS DA PESQUISA RÁPIDA

Seu conselho (ou equivalente) tem uma estratégia definida de DEI?



Fonte: Pesquisa do Tone at the Top de abril de 2021.

