

Como o comitê de auditoria pode ajudar a maximizar o valor da auditoria interna?

Aproveitando ao máximo a auditoria interna



O comitê de auditoria é um *player* fundamental para garantir que a função de auditoria interna tenha alto desempenho, seja eficaz e considerada uma parte importante da organização. Tais realizações ajudam o comitê de auditoria a cumprir suas responsabilidades referentes à supervisão de riscos.



Por que a supervisão da auditoria interna é importante?



Fórum PwC Brasil
de Governança



As empresas listadas na Bolsa de Valores de Nova York devem ter uma função de auditoria interna supervisionada pelo comitê de auditoria. As empresas listadas na Nasdaq não têm tal exigência, porém muitas optam por ter uma função de auditoria interna.

Para lidar com a maior variedade de riscos empresariais e a crescente expectativa dos *stakeholders*, muitos comitês de auditoria têm recorrido a um recurso em especial – a auditoria interna (AI). Os membros do comitê podem considerar essa função como uma fonte interna objetiva de informações, que atue como seus olhos e ouvidos.

Maximizar a proposta de valor da equipe de auditoria interna é uma forma eficaz de ajudar os comitês de auditoria a cumprir suas responsabilidades de supervisão de riscos. No entanto, extrair pleno valor da função não é simples: 62% dos *stakeholders* esperam mais valor da auditoria interna, de acordo com o estudo global *PwC State of the Internal Audit Profession Study, 2016*.

A seguir, descreveremos como os comitês de auditoria podem aproveitar ao máximo a auditoria interna.

Os aspectos principais a serem enfatizados para a supervisão da auditoria interna são:

- Delegar poder à função.
- Formar uma equipe com a estrutura e as habilidades adequadas.
- Assegurar a clareza e o cumprimento da missão.
- Garantir que os aspectos observados contribuam para melhorias organizacionais.
- Avaliar o desempenho da equipe a fim de aprimorar o desenvolvimento de talentos.

Delegar poder ao diretor de auditoria e à equipe de auditoria interna

O comitê de auditoria pode delegar poder à auditoria interna manifestando seu apoio explícito. Tal apoio começa pelo diretor de auditoria, como líder do grupo. Delegar poder ao diretor e à equipe demonstra a importância da auditoria interna a toda a organização.

Seguem algumas práticas recomendadas:

- Realizar uma reunião privativa com o diretor de auditoria, como parte da programação regular de reuniões do comitê de auditoria.
- Manter reuniões privativas regulares entre o presidente do comitê de auditoria e o diretor de auditoria no intervalo entre as reuniões do comitê de auditoria.
- Aprovar a participação do diretor de auditoria nas equipes apropriadas de liderança de gestão.
- Reforçar a solução tempestiva de recomendações de auditoria interna responsabilizando a administração pela realização de mudanças de acordo com o cronograma estabelecido.
- Assegurar que o presidente do comitê de auditoria participe de forma regular de reuniões da equipe de auditoria interna, a fim de reforçar a importância da equipe e ajudar seus membros a perceber que têm poder.



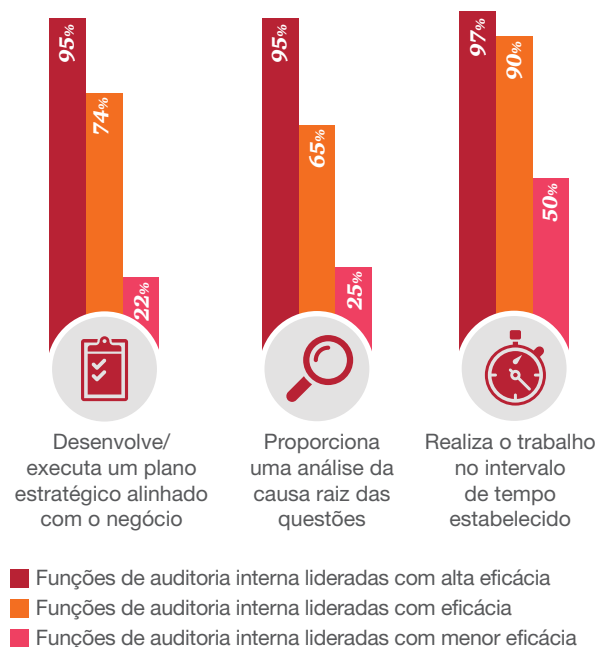
Líderes de auditoria interna eficazes têm uma forte visão, destacam-se no desenvolvimento e na orientação de pessoas, detêm sólida posição na empresa, comunicam-se de forma eficaz e estabelecem relações de confiança em toda a empresa.

Estudo sobre a Situação da Profissão de Auditoria Interna realizado pela PwC em 2016.

O estudo *PwC State of the Internal Audit Profession Study 2016* demonstra, de maneira inequívoca, uma estreita correlação entre a liderança firme exercida pelo diretor de auditoria e a capacidade da auditoria interna de agregar valor e ter um desempenho elevado. Diretores de auditoria fortes desenvolvem funções que se destacam por agregar valor no presente e que evoluem para se manterem atualizadas com novos riscos e necessidades empresariais. Um relacionamento franco e de confiança entre o comitê de auditoria e o diretor de auditoria é fundamental para ajudar a transformar o diretor em um líder que possa gerar valor para a organização.

Funções de auditoria interna lideradas com alta eficácia geram melhores resultados

Percentual de líderes de auditoria interna que obtêm êxito nestas questões



Fonte: *PwC State of the Internal Audit Profession Study, 2016*

Uma equipe com a estrutura e as habilidades adequadas

A auditoria interna reporta-se, com frequência, ao comitê de auditoria e à administração. Independentemente da estrutura organizacional, linhas de subordinação que promovem objetividade e eficácia são fundamentais para o alto desempenho da função de auditoria interna.

Além disso, a interação entre o diretor de auditoria e o comitê de auditoria é um dos alicerces da boa governança. As comunicações formais e informais com o diretor de auditoria podem ajudar a auditoria interna a proteger sua objetividade, obtendo apoio do comitê de auditoria com relação a suas prioridades e conclusões e conseguindo, assim, agregar mais valor.

Como parte da sua supervisão, os comitês de auditoria devem entender os níveis de pessoal e a composição da função de auditoria interna. Talvez seja especialmente complicado para algumas empresas atrair e reter recursos de auditoria interna suficientes com as competências necessárias para lidar com certos riscos. Por exemplo, os riscos de tecnologia da informação, incluindo a segurança cibernética, exigem habilidades especializadas que podem ser difíceis de reter na empresa. Além disso, talvez seja necessário contar com terceiros que saibam idiomas estrangeiros e tenham conhecimento local, conforme necessário, a fim de realizar de forma eficaz o trabalho em localidades internacionais.

Linhas de reporte comuns



Fonte: *North American Pulse of Internal Audit*, fevereiro de 2016, publicado pelo Institute of Internal Auditors (Instituto de Auditores Internos)

Muitos grupos de auditoria interna vão além dos recursos internos e optam pelo *co-sourcing*, ou até mesmo terceirizam de forma integral as funções da auditoria interna. De qualquer maneira, as mesmas questões de supervisão aplicam-se: Os recursos são competentes, qualificados e objetivos? São capazes de realizar o trabalho de forma eficaz? O plano de auditoria anual do diretor de auditoria deve informar ao comitê de auditoria a suficiência e as qualificações dos recursos, independentemente da origem, a fim de cumprir os objetivos estabelecidos.

Por último, a pressão para gerir e, possivelmente, reduzir despesas é uma realidade cotidiana para muitas empresas. Os departamentos de auditoria interna não estão imunes às pressões de custo. Como parte da supervisão da auditoria interna, é importante que os comitês de auditoria compreendam os custos e o orçamento de pessoal da equipe de auditoria interna e tenham cautela em situações nas quais essas pressões possam impedir o grupo de atingir seus principais objetivos.

No rumo certo: como definir e monitorar a missão da auditoria interna

Garantir o consenso em toda a empresa sobre as prioridades e o escopo da auditoria interna é outra maneira de maximizar seu valor.

Linhas duplicadas de reporte de auditoria interna podem resultar em falta de clareza sobre foco ou missão. É importante que o comitê de auditoria ajude a equipe a definir sua missão – considerando o que ela pode e deve ser capaz de realizar com os recursos de pessoal e orçamento – e a manter sua objetividade. O comitê de auditoria pode ajudar a decidir onde os recursos de auditoria interna devem se concentrar. Controles internos sobre relatórios financeiros? Áreas de alto risco? Regulamentações e conformidade? Melhoria de processos e eficiência operacional?

A resposta poderia ser “todas as opções acima” e até mesmo incluir outras áreas. Por exemplo, alguns grupos de auditoria interna expandiram sua missão para além do papel tradicional de asseguarção, a fim de fornecer também assessoria estratégica proativa.

Ao avaliar a missão geral da equipe de auditoria interna e o plano anual de auditoria, é importante assegurar o alinhamento das áreas de foco com a estratégia da empresa e identificar os riscos por meio de iniciativas de gestão de riscos corporativos.

A *expertise* e o valor da auditoria interna podem acabar subaproveitados se seu foco não estiver alinhado com os objetivos estratégicos da empresa.

”

O comitê de auditoria deve trabalhar com os **líderes de auditoria interna e a administração** para definir a missão da auditoria interna e supervisionar a alocação de recursos para as várias áreas prioritárias.

O comitê de auditoria deve trabalhar com o diretor de auditoria e a administração para definir a missão da auditoria interna e supervisionar a alocação de recursos para as várias áreas prioritárias. Tais prioridades devem estar refletidas no estatuto da AI.



Estatuto da Auditoria Interna

Deve definir a missão, o propósito, a autoridade, a estrutura de subordinação e as responsabilidades da AI.

Muitos comitês de auditoria examinam o documento anualmente e deliberam sobre possíveis alterações.

Como as conclusões da auditoria interna podem contribuir para a melhoria organizacional

Quando a auditoria interna concluir seus trabalhos em uma área, ela emitirá um relatório à administração e, por vezes, também ao comitê de auditoria. Alguns comitês de auditoria esperam que o diretor de auditoria preste informações apenas sobre áreas ou conclusões relevantes. Além de fornecer relatórios completos ao comitê de auditoria, é conveniente que o diretor de auditoria faça um resumo de todos os relatórios emitidos que inclua o objetivo dos trabalhos de auditoria e se os aspectos observados foram ou não solucionados, especialmente os relatórios com aspectos observados que não foram solucionados em tempo hábil.

Os comitês de auditoria devem estar atentos aos itens dos relatórios de auditoria anteriores que não foram solucionados em tempo hábil. Demorar tempo demais para resolver áreas de preocupação pode criar riscos desnecessários e indicar que a auditoria interna não recebe o apoio adequado da administração.

Aspectos importantes observados pela auditoria interna, como os que afetam o reconhecimento da receita ou aumentam o risco de fraude, podem ser motivo de preocupação para o comitê. A administração deve ser responsável por implementar as alterações recomendadas. Uma maneira eficaz de os comitês de auditoria apoiarem a solução dessas questões é solicitar que os membros da administração responsáveis por aspectos importantes ou que não tenham sido solucionados em tempo razoável participem pessoalmente das reuniões dos comitês de auditoria e expliquem todas as causas raízes dessas questões e comprometam-se com um plano de resolução.



O esforço para desenvolver talentos: avaliação de desempenho

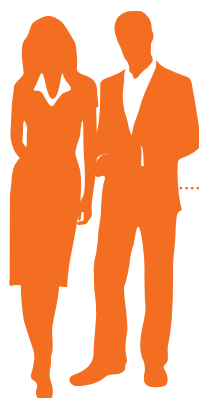
O comitê de auditoria deverá avaliar periodicamente o desempenho da função de auditoria interna como um todo e, em especial, do diretor de auditoria. Ao fazê-lo, o comitê poderá consultar os auditores independentes, a administração e terceiros (por exemplo, empresas que prestam serviços de auditoria interna) que interagem regularmente com a área.

Ao avaliar a função de auditoria interna, o comitê de auditoria deve perguntar:

- A auditoria interna é considerada uma função que agrega valor à empresa?
- Ela se concentra nas áreas corretas, ou seja, as que se alinham com a estratégia global da empresa?
- Seus aspectos observados e suas recomendações são precisos, importantes e de alta qualidade?
- Seus relatórios são claros, sucintos e tempestivos?
- Ela realiza suas auditorias com ceticismo profissional e uma mentalidade colaborativa e voltada a atender o cliente?
- A auditoria interna tem os recursos necessários para fazer o seu trabalho de forma plena e com alta qualidade?
- A equipe usa tecnologia de ponta, como análise de dados, para melhorar a eficácia e a eficiência de suas auditorias?

A avaliação do diretor de auditoria pode ser mais profunda, dada a necessidade crítica de um verdadeiro líder nessa função. O comitê de auditoria pode considerar estas perguntas:

- A visão de negócios e a experiência profissional do diretor de auditoria alinham-se aos novos riscos enfrentados pela empresa?
- O diretor de auditoria mantém boas relações de trabalho com os outros executivos, incluindo os auditados?
- O diretor de auditoria é um modelo de comportamento profissional para a equipe?
- O diretor de auditoria mantém a equipe de auditoria interna responsável por auditorias e recomendações de alta qualidade?
- O diretor de auditoria oferece oportunidades de desenvolvimento aos membros da equipe de auditoria interna?
- As entrevistas de desligamento de membros da equipe revelam alguma questão preocupante com o diretor de auditoria?
- O diretor de auditoria oferece oportunidades de desenvolvimento aos membros da equipe de auditoria interna?
- As entrevistas de desligamento de membros da equipe revelam alguma questão preocupante com o diretor de auditoria?
- Os auditores externos têm alguma preocupação com relação ao desempenho do diretor de auditoria?



78%

dos *stakeholders* classificam os seus diretores de auditoria interna como líderes **eficazes** ou **muito eficazes**.

Fonte: PwC State of the Internal Audit Profession Study, 2016

Expectativas para o futuro: quais devem ser as preocupações dos comitês de auditoria

O papel desempenhado pelo comitê de auditoria na supervisão de auditoria interna é um pilar de suas responsabilidades de governança. Ajudar a maximizar o valor da função de auditoria interna é um fator crítico para a supervisão eficaz do comitê de auditoria. O comitê de auditoria deve ter como prioridade fortalecer e desenvolver o diretor de auditoria. Funções

de auditoria interna com uma liderança eficaz têm melhor desempenho e agregam maior valor aos seus negócios. Tendo em vista as mudanças no cenário geopolítico e na economia global, uma função de auditoria interna de alto desempenho e alinhada com a estratégia da organização poderá atuar como assessora de confiança para ajudar o comitê de auditoria a cumprir seus objetivos.



Como a PwC pode ajudar

Para entender melhor como esse assunto pode afetar o seu negócio, contate:

André Pannunzio

***Sócio e líder de auditoria
interna da PwC Brasil***

andre.pannunzio@pwc.com

(11) 3674-3850

Rosana Napoli

***Sócia de auditoria
interna da PwC Brasil***

rosana.napoli@pwc.com

(11) 3674-3753

