O mundo corporativo tem-se modificado de forma rápida e constante

Notoriamente tem acompanhado as tendências de negócios, ficando cada vez mais virtual e descentralizado.

Sem dúvida, esta nova dinâmica de mercado torna a empresa mais vulnerável e exposta a riscos cada vez mais complexos, exigindo de sua gestão um elevado grau de comprometimento com as práticas de governança, gerenciamento de riscos e sistema de controles internos.

Por sua vez, a atividade de auditoria interna, seja nas empresas do setor privado ou setor público, devem acompanhar estas mudanças, com o risco de se não fizer, ficarem obsoletas.

Fica cada vez mais evidente a importância da atividade de auditoria interna como ferramenta para o aperfeiçoamento das operações das corporações e para o fortalecimento dos atributos de governança.

Entretanto, algumas pesquisas realizadas pelas empresas de auditoria externa, demonstram que a alta gestão tem dúvidas se a auditoria interna está entregando serviços que realmente adicionem valor para à empresa. Esta percepção está centrada, basicamente, na forma de atuação, na natureza dos trabalhos de avaliação e na fragilidade dos relatórios e recomendações.

Tenho me deparado, durante alguns projetos junto às auditorias internas, tanto no setor público como no setor privado, com a realização de trabalhos de avaliação muito incipientes, com baixa aderência às normas internacionais de auditoria, gerando resultados, comprometendo o objetivo de adição de valor, do ponto de vista da governança. Logicamente, também encontro, em menor proporção, atividades de auditoria que estão melhores estruturadas e mais aderentes às normas internacionais, mas são exceções.

Para que se possa fortalecer a atividades da auditoria interna, alinhando-a às necessidades corporativas, primeiro, precisamos entender em que estágio a atividade se encontra. Após isto podemos elaborar um plano de melhoria e fortalecimento do departamento de auditoria interna.

Em nossa visão, existem três grandes estágios na auditoria interna. A primeira onda diz respeito aos trabalhos de avaliação de conformidade, a segunda onda está voltada para avaliação do processo de gerenciamento de riscos e controles internos, e a terceira onda a avaliação da gestão e estratégia, como demonstrada pela figura abaixo:

Gráfico das “ondas” da auditoria interna

Fonte: CrossOver Consulting & Auditing

No primeiro estágio, os trabalhos de auditoria estão voltados para avaliação de conformidade e/ou regularidades. Ele baseia sua análise em um paradigma que pode ser uma lei, norma ou regulamento, onde o resultado será sempre binário, isto é: esta ou não esta em conformidade. O auditor deve ter um amplo conhecimento de todos os paradigmas que impactam ás transações avaliadas. A amostragem para seleção dos testes tem grande tendência de ser através da aplicação do princípio de Pareto 20/80, por materialidade de valor.

O segundo estágio, além dos trabalhos de conformidades, são também realizados trabalhos de avaliação operacional. Os projetos são definidos com base em uma leitura de riscos corporativos, onde também são avaliados como está o gerenciamento dos riscos e o sistema de controle internos em um ciclo de negócio, processo operacional ou segmento de transação. O auditor deve ter uma boa visão da dinâmica da operação avaliada, e dos riscos a ela associados. Os testes serão baseados em uma amostra selecionada através da metodologia de amostragem estatística, e sua extração realizada de forma aleatória.

A auditoria interna do 3º estágio, além de dos trabalhos de conformidades e de auditoria operacional, passam a avaliar as ações de gestão, bem como seu desempenho em atingir os resultados previamente determinados, inclusive avaliando se os objetivos estratégicos definidos estão alinhados com a missão e com os desejos dos acionistas. Nesta fase, a questão não é se o recurso foi aplicado em conformidade com o planejado, mas sim, se foi bem utilizado.

Avaliamos a efetividade da gestão na criação de valor às partes relacionadas. Por exemplo, no setor público, vamos avaliar se a construção de um viaduto foi mais adequada do que a construção de uma unidade de saúde.

Normalmente, nos projetos de alinhamento dos departamentos de auditoria, utilizamos o quadro de características de cada estagio para identificar onde nesta curva o departamento se encontra. Este diagnóstico se utiliza de outras ferramentas, mas em tese, este é o inicio do processo.

Vejamos as principais características de cada estágio no quadro abaixo:

Características	1º estágio	2º estágio	3º estágio
1 - Aderência às normas de auditoria	Baixa aderência.	Boa Aderência.	Total Aderência.
2 - Aplicação da metodologia.	Parcial.	Completa.	Completa.
3 - Objetivo do trabalho	Predominantemente conformidade.	Conformidade e operacional.	Conformidade, operacional e de gestão.
4 –Comprometimento da gestão com as recomendações	Baixo, muitas recomendações não atendidas no prazo.	Bom comprometimento, poucas recomendações não atendidas no prazo.	Ótima adesão, recomendações não atendidas impacta salário variável do gestor.
4 - Posição hierárquica	Gestão Média	Principal executivo	Conselho/Comitê de Auditoria, CAE com posição de Board.
5 - Visão de riscos	Baixa, voltada para compliance apenas.	Boa, abrangência dos riscos corporativos, plano de trabalho baseado em riscos.	Ótima visão de riscos operacionais e estratégicos. Plano de trabalho e auditoria baseado em riscos.
6 - Visão de negócio	Baixa	Boa, mais voltado para o operacional.	Completa
© 2016 CrossOver Consulting & Auditing			

Fonte: CrossOver Consulting & Auditing

As características acima são indicativas, para que se possa entender onde a atividade de auditoria analisada mais se assemelha em cada um dos quesitos descritos para cada uma.

Com certeza, a grande parcela das empresas tem seu departamento de auditoria interna em transição do 1º estágio para o 2º estágio, por isso não é de se admirar que uma significativa parcela dos membros da alta gestão acredita que a auditoria não entrega os resultados esperados.

Outro ponto a considerar, é que uma grande maioria dos executivos não entende e nem conhece o real valor que a auditoria pode trazer para sua operação, de forma que alguns somente se lembram da auditoria quando da ocorrência de um problema ou uma irregularidade.

Uma auditoria alinhada, aderente às melhores práticas, proativa, com visão de negócios tem muito a oferecer para a empresa, e podemos afirmar que se não for assim, todo o processo de governança corporativa fica enfraquecido.

Para isto é crucial que os recursos necessários sejam disponibilizados para auditoria, seja na capacitação, nas ferramentas e na senioridade do departamento, além é lógico, do comprometimento da alta gestão com a ética e com as melhores práticas de gestão.

(01.08.2016)

CROSSOVER
CONSULTING & AUDITING