

### Introdução

**As relações de trabalho podem, às vezes, ser complicadas.** O que alguém exige ou espera de um relacionamento pode se tornar complicado e isso pode contribuir para mal-entendidos, ineficiência e até mesmo ressentimento.

Mas um relacionamento fraco, desgastado ou superficial entre o comitê de auditoria e o *chief audit executive* (CAE) faz mais do que criar incerteza. Pode se tornar uma séria ameaça à boa governança, contribuindo para mal-entendidos, uma atividade de auditoria interna com recursos insuficientes, independência prejudicada, provisão superficial de avaliação, ineficiências, oportunidades perdidas e um atendimento menos do que ótimo, em detrimento da organização.

A auditoria interna deve reportar funcionalmente ao presidente do comitê de auditoria (ou equivalente) e administrativamente à gerência executiva, criando uma linha direta de comunicação entre o CAE e o órgão de governança. Essa parceria única reflete a importância da gestão adequada do relacionamento. De fato, esse canal direto ao órgão de governança inicia e alimenta todo o conceito de independência e objetividade necessário para uma atividade de auditoria interna eficaz.

É imperativo, portanto, que o CAE e o comitê de auditoria tenham um entendimento claro de suas responsabilidades de reporte e de alinhamento, incluindo o que devem esperar e exigir uns dos outros. A forma como cada parte interage com a outra também ajuda a definir as demandas e expectativas básicas que constituem a confiança e o apoio.

O CAE precisa de clareza quanto às demandas e expectativas entre o comitê de auditoria, o *chief financial officer*, o CEO e outros stakeholders internos principais. Um relacionamento claro e saudável, no qual a confiança, a transparência e a verdade prevaleçam, é ideal para estabelecer as demandas de uns para os outros.

Quanto ao comitê de auditoria, suas responsabilidades devem ser detalhadas em um estatuto do comitê de auditoria. Seu principal dever é supervisionar a qualidade e a integridade do ambiente de controle interno da empresa, incluindo práticas operacionais, financeiras, de TI, de contabilidade e de reporte.

Curiosamente, inúmeros trabalhos de pesquisa profissional descrevem eloquentemente as melhores práticas para a supervisão do CAE e da atividade de auditoria interna por parte do comitê de auditoria. No entanto, há relativamente poucos que examinam as melhores práticas para o que o CAE deve esperar ou exigir do comitê de auditoria.

### PRINCIPAIS LIÇÕES

*O CAE e o comitê de auditoria devem ter um entendimento claro de suas responsabilidades de reporte e de alinhamento, incluindo o que devem esperar e exigir uns dos outros.*

*O comitê de auditoria deve exigir e empoderar o CAE e a auditoria interna, para que ajam de forma independente e estejam dispostos a “falar a verdade à autoridade.”*

*O comitê de auditoria deve estar preparado para desafiar o CAE e a auditoria interna, mas também deve estar disposto a estar com eles, não apenas apoiá-los.*

*O comitê de auditoria deve exigir que o CAE e a atividade de auditoria interna cumpram com as Normas do The IIA, sejam conselheiros confiáveis e representem o comitê de auditoria em seus esforços.*

*O comitê de auditoria deve se reunir regularmente com CAE para discutir atividades estratégicas e operacionais.*

O posicionamento do The IIA sobre o papel da auditoria interna e, mais especificamente, do CAE é claro. Siga as *Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna* do The IIA. Seja firme. Seja estratégico. Seja corajoso. Fale a verdade à autoridade. Esforce-se para se tornar um conselheiro confiável.

Pesquisas indicam que a maioria dos comitês de auditoria tem relacionamentos saudáveis com a auditoria interna. Mas **o The IIA acredita que, para que a avaliação e a governança sejam fortalecidas e melhoradas, deve haver mais transparência quanto às demandas abertas um para o outro.** Devem ser buscados relacionamentos de demanda construídos sobre uma base de respeito mútuo, nos quais cada lado busque melhorar seu desempenho.

## O Que o Comitê de Auditoria Deveria Exigir da Auditoria Interna

**O Básico:** A auditoria interna é mais eficaz quando segue as Normas do The IIA e quando seu nível de recursos, competências e estrutura estão alinhados com a estratégia organizacional e com as principais competências do negócio. O comitê de auditoria confia no CAE para operar a atividade com integridade e competência para atingir seu objetivo.

O comitê de auditoria deve exigir:

- Adesão às *Normas* do The IIA.
- Que a equipe de auditoria interna obtenha as certificações relevantes, demonstrando tino profissional, conhecimento e competência.
- Que o CAE responda a duas perguntas fundamentais em uma sessão executiva:
  - As ações/comportamento da administração estão de acordo com suas palavras?
  - O que o comitê de auditoria deve fazer para ajudar a auditoria interna a ser mais eficaz?

**Uma Atividade de Auditoria Interna Madura:** Atividades de auditoria interna maduras devem exibir um alto nível de competência em análise de dados, programas de auditoria sofisticados, agilidade contínua na cobertura de riscos, um modelo rotacional de auditoria para desenvolver talentos, e um ambiente automatizado de papéis de trabalho. A auditoria interna deve estar à frente dos riscos emergentes e ter métricas que demonstrem o valor que ela agrega à sua organização. Tudo isso possibilitará operações otimizadas e eficientes, que agreguem o máximo valor à organização.

O comitê de auditoria deve exigir:

- O desenvolvimento de um “Plano Estratégico de AI” formal.
- Atualizações regulares, por parte da auditoria interna, sobre o progresso e as alterações ao plano.
- Feedback da gerência executiva sobre os resultados da auditoria interna e o envolvimento do CAE.
- Uma relação eficaz entre a auditoria interna e a externa, com evidências da ocorrência de benefícios reais e sinérgicos.
- Um equilíbrio entre a cobertura tradicional de auditoria e revisões dos objetivos estratégicos, de forma integrada às “novas” áreas de cobertura.
- Que o CAE obtenha relatórios periódicos de feedback de 360 graus de seus reportes diretos e da administração, e que envie um relatório abrangente ao comitê de auditoria.

Por fim, o comitê de auditoria deve esperar que o líder de uma atividade madura de auditoria participe de reuniões com a gerência executiva, nas quais a estratégia e as operações sejam discutidas, levantando questões relevantes e fornecendo insights apropriados. Em outras palavras, a auditoria interna deve ter um lugar à mesa.

O comitê de auditoria deve adotar o conceito de que sua função é fundamental para o sucesso geral do modelo de governança da organização. Ele deve responsabilizar o CAE e esperar do CAE o mesmo desempenho que esperaria do CEO.

## O Que a Auditoria Interna Deveria Esperar do Comitê de Auditoria

**Os melhores relacionamentos são parcerias**, e o CAE deve ser igualmente aberto e claro com o comitê de auditoria sobre formas de aperfeiçoar ou melhorar seu apoio às atividades de auditoria interna.

As atividades de auditoria interna devem estar claras quanto às suas necessidades e ao que esperam do comitê de auditoria em termos de apoio e direção. Isso é especialmente crucial no que tange a preocupações com retaliações da administração e os esforços do CAE para ganhar um lugar à mesa da administração. O CAE e a auditoria interna devem exigir que os comitês de auditoria estejam com eles, em vez de simplesmente apoiá-los.

**O Básico:** Um CAE deve esperar ter tempo e atenção do comitê de auditoria, assim como esperaria de qualquer superior que orientasse e liderasse o desenvolvimento e o sucesso da equipe. O que muitas vezes atrapalha essa interação é que os membros do comitê de auditoria costumam ter tempo limitado por conta de seus outros compromissos. Apesar de tais restrições de tempo, a supervisão não deve se limitar ao tempo alocado durante as reuniões do comitê de auditoria de quatro a seis vezes por ano. O diálogo consistente e aberto é imperativo.

O CAE deve buscar trimestralmente fazer um telefonema de no mínimo 30 minutos com o presidente do comitê de auditoria, para discutir itens relevantes, como rotatividade da equipe, auditorias complexas que exijam *co-sourcing*, novos ou futuros regulamentos que afetem a profissão, feedback do presidente sobre o que ouve da administração ou do comitê, e atividades emergentes na empresa que possam afetar o plano de auditoria.

As demandas de tempo do comitê de auditoria também podem criar a tentação de escalonar para a administração suas responsabilidades de revisão, remunerações, demissão e contratação do CAE. Essa prática, de fato, abandona grande parte da supervisão do CAE por parte do comitê de auditoria e pode comprometer a integridade, a independência, a objetividade e a eficácia do papel do CAE.

**Maior Apoio do Comitê de Auditoria:** Incentive o comitê de auditoria a se comprometer com reuniões regulares — por exemplo, anuais — com o CAE e com os líderes seniores da auditoria interna para discutir:

- Estratégia e metodologia de auditoria.
- Demonstrações de como a auditoria interna executa a análise de dados.
- Riscos que afetam o sucesso organizacional.
- Envolvimento em investigações de questões de ética e conformidade.
- Feedback do comitê de auditoria sobre suas perspectivas sobre riscos.
- Limitações de escopo e desafios enfrentados pela alta administração.

Mais importante ainda: reserve um tempo para fortalecer ainda mais a relação sólida que deve existir.

## CINCO PERGUNTAS

*Construir o relacionamento certo entre o comitê de auditoria e a auditoria interna pode fazer uma grande diferença na capacidade da auditoria interna de prestar os melhores serviços de consultoria e avaliação.*

*Aqui estão cinco perguntas essenciais que o órgão de governança deve fazer:*

- 1.**  
*O CAE tem acesso irrestrito ao comitê de auditoria?*
- 2.**  
*O CAE busca oportunidades de fortalecer seu relacionamento com o comitê de auditoria?*
- 3.**  
*A auditoria interna tem a habilidade de se reunir com o comitê de auditoria sem a presença da gerência executiva?*
- 4.**  
*O CAE é responsabilizado pela entrega do mais alto nível de serviços de auditoria interna que estejam em conformidade com as Normas do IIA e pela promoção da certificação da equipe?*
- 5.**  
*Quais obstáculos estão impedindo o CAE de conquistar um lugar à mesa da administração?*

O CAE, usando videoconferência ou outras tecnologias, pode convidar os membros do comitê de auditoria a estarem disponíveis para perguntas durante treinamentos de auditoria interna ou dias de comunicação. O engajamento visível define um tom imensamente diferente na auditoria interna, quando o comitê de auditoria é acessível e está disponível para a equipe inteira.

O comitê de auditoria também deve demonstrar apoio à equipe de auditoria interna. Embora sempre haja uma disputa natural entre a auditoria interna e a gerência executiva, o comitê de auditoria deve transmitir claramente que a função da auditoria interna é fundamental para a boa governança. Nenhum membro da equipe de auditoria deve ser penalizado (em sua carreira ou de outras formas) por fazer as perguntas difíceis ou abordar um assunto delicado em uma auditoria.

**Os melhores relacionamentos são parcerias, e o CAE deve ser igualmente aberto e claro com o comitê de auditoria sobre formas de aperfeiçoar ou melhorar seu apoio às atividades de auditoria interna.**

## Conclusão

**O relacionamento entre o comitê de auditoria e a auditoria interna é fundamental para uma boa governança.** Um relacionamento aberto, que leve à melhoria da comunicação e do desempenho, ajuda a construir uma atividade de auditoria interna eficaz e eficiente, que está posicionada da melhor forma para ajudar a organização a atingir suas metas. Mas isso exige comprometimento de ambas as partes, para transformar esse relacionamento em uma parceria confiante e dinâmica.

### Sobre Declarações de Posicionamento

O The IIA publica Declarações de Posicionamento sobre questões de principal interesse para os stakeholders e os praticantes, com o objetivo de promover a boa governança e de educar aqueles envolvidos nela. Os posicionamentos delineados oferecem conhecimentos sobre diversos aspectos do processo de governança e o papel vital da auditoria interna na melhoria da governança em todos os níveis e em agregar valor à organização. As Declarações de Posicionamento são desenvolvidas e revisadas por meio de um processo rigoroso, que solicita contribuições e críticas dos profissionais praticantes de auditoria interna e de outros voluntários do The IIA, que atuam no Comitê Global de Promoção do The IIA, no *IIA Standards Board* e no Comitê de Responsabilidade e Ética Profissional do The IIA.

### Sobre o *The Institute of Internal Auditors*

O The IIA é o mais reconhecido advogado, educador e fornecedor de normas, orientações e certificações da profissão de auditoria interna. Fundado em 1941, o The IIA atende, atualmente, mais de 190.000 membros de mais de 170 países e territórios. A sede global da associação fica em Lake Mary, na Flórida, EUA. Para mais informações, visite [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org).

### Isenção de Responsabilidade

O The IIA publica este documento para fins informativos e educacionais. Este material não tem o objetivo de fornecer respostas definitivas a específicas circunstâncias individuais e, como tal, deve ser usado apenas como guia. O The IIA recomenda que você sempre busque conselhos especializados independentes, relacionados diretamente a qualquer situação específica. O The IIA não aceita qualquer responsabilidade pela confiança depositada unicamente neste material.

### Copyright

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

Janeiro de 2019



#### Sede Global

The Institute of Internal Auditors  
1035 Greenwood Blvd., Suíte 401  
Lake Mary, FL 32746, EUA  
Telefone: +1-407-937-1111  
Fax: +1-407-937-1101  
[www.globaliia.org](http://www.globaliia.org)