

# — at the — TONE TOP<sup>®</sup>

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

Edição 94 | Agosto de 2019

## A Boa Governança É Essencial para Gerir a Velocidade da Mudança

Um dos “grandes” filósofos americanos do final do século XX — Ferris Bueller — disse: “a vida passa bem rápido. Se você não parar e olhar em volta de vez em quando, você poderá deixá-la passar.”

Claro, Bueller é um personagem fictício que proferiu essas palavras na comédia da Paramount “Curtindo a Vida Adoidado”. Mas os conselhos corporativos deveriam apreciar o ponto fundamental de Bueller sobre a observação do cenário geral. De fato, três décadas após o lançamento do filme, a necessidade de olhar em volta passou de “de vez em quando” para constantemente, se os conselhos sabem o que é bom para eles.

Referências da cultura pop à parte, as palavras de Bueller evocam o que preocupa os executivos corporativos. Em janeiro, a Protiviti publicou sua pesquisa anual dos principais riscos corporativos entre diretores do conselho e executivos seniores. Considere estes três entre os 10 principais:

- A cultura da organização pode não incentivar suficientemente a identificação e escalonamento tempestivos dos riscos emergentes (nº 9);
- A rápida velocidade das inovações disruptivas e das novas tecnologias (nº 6);
- A capacidade das operações existentes de atender às expectativas de desempenho, especialmente contra concorrentes “nascidos no digital” (nº 1).



Essas preocupações mostram o quanto as palavras de Bueller são relevantes para as organizações modernas. A velocidade da mudança está aumentando; portanto, os conselhos, agora, devem estar muito mais sensíveis a ela e exigir processos de gerenciamento de riscos que possam antecipar disrupções significantes e ajudar a empresa a reagir.

“As conversas são constantes e contínuas”, diz Gerald Whitburn, presidente do comitê de auditoria do Conselho de Regentes da University of Wisconsin.

Do ponto de vista de Whitburn, as maiores ameaças estão majoritariamente relacionadas à tecnologia e, principalmente, à segurança de TI. Incentivar a conscientização sobre essas possíveis disrupções não é uma tarefa fácil, especialmente para uma organização tão grande quanto a UW, com mais de 170.000 alunos espalhados por 26 campi, mais 39.000 professores e funcionários e um orçamento anual de US\$ 6 bilhões.



## 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.  
Suite 401  
Lake Mary, FL 32746 EUA

## Assinaturas Gratuitas

Visite [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) para se cadastrar para uma assinatura gratuita.

## Feedback do Leitor

Envie perguntas/comentários para [tone@theiia.org](mailto: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

Isso significa desafios em recrutar a equipe certa, treinando-a para ficar atentos a disrupções e "empoderá-la a agir", diz Whitburn. Isso é especialmente desafiador para grandes organizações como a UW, que têm grande rotatividade de funcionários de ano para ano.

"Eles precisam se manter atualizados e ter mais visão de futuro", diz ele.

Observações sensatas. Então, como uma organização cria essa consciência em escala e qual é exatamente o papel do conselho na supervisão desse esforço?

## Definindo o Cenário de Mudança

A "velocidade da mudança" é um risco enlouquecedor, porque pode se manifestar de várias maneiras. Whitburn, por exemplo, observa com razão que a tecnologia gera muita disrupção. Por outro lado, a mudança pode vir de órgãos regulatórios, consumidores, rivais comerciais e outras fontes.

Além disso, essa é apenas a parte da "mudança" de "velocidade da mudança". O maior desafio da governança é lidar com a velocidade acelerada dessas mudanças, independentemente de sua origem.

Na verdade, a mudança pode causar disrupções a qualquer velocidade, se o conselho e líderes seniores não tiverem consciência da disrupção que se aproxima. É assim que a mudança atrapalha a empresa — pegando os negócios desprevenidos e incapazes de responder em tempo hábil (veja o risco corporativo nº 6 mencionado anteriormente).

Por mais simples que esse argumento pareça, ele destaca como as empresas devem lidar com a velocidade acelerada da mudança. As organizações cuja sensibilidade à mudança está devidamente calibrada têm probabilidade muito maior de detectar possíveis disrupções imediatamente.

E isso nos leva ao papel do conselho nesse "pântano sombrio" do gerenciamento de riscos. O papel do conselho é garantir que a gestão tenha um plano razoável para desenvolver essa sensibilidade, considerando todas as possíveis mudanças que estão por aí.

"A preocupação do conselho é a velocidade com que a mudança chega, no sentido de que a indústria está mudando e descobrindo: qual é a rota para chegar nisso? 'Quando reagimos?'" diz Edward Carey Joullian, IV, presidente do comitê de auditoria da BOK Financial Corp. e CEO da Mustang Fuel Corp. "Obviamente, queremos estar cientes das coisas, mas quais são as expectativas da gestão de ter planos em prática, em oposição a se mover devagar demais?"

A metáfora de uma rota de Joullian é boa. O conselho quer entender o cenário de negócios que a organização enfrenta. Quais cursos de ação podem ser subidas íngremes, mas permitem que você chegue ao seu destino mais cedo, ou quais podem ser desvios de má conduta ou erros, e deixar a organização perdida na floresta?



O conselho também quer saber quando o trajeto pode vir a mudar e como os executivos seniores farão para navegar a nova rota em vez de cair em uma armadilha.

O que a alta administração não deve fazer e o que os conselhos não devem permitir é uma mudança indisciplinada. Isso seria o equivalente a um CEO hesitante ao volante, trocando de rota a cada curva, com pouca lógica por trás. Ou, como Joullian coloca: “você não quer ir tão rápido que acabe correndo atrás do próprio rabo — trocar de direção o tempo todo, sem continuidade no que está tentando fazer.”

## O Que Criar e Auditar

Então, quais processos de gerenciamento de riscos e controle uma empresa deve ter para apoiar mudanças ágeis? Como se comporta uma organização alinhada à “velocidade da mudança”?

Primeiro, o conselho (e o comitê de auditoria em especial) devem ter canais de comunicação fortes e eficazes com os órgãos regulatórios, firmas de auditoria externa, com a alta administração e com o executivo chefe de auditoria. Essas partes ajudam o conselho a estruturar seu pensamento sobre qualquer questão de negócios, incluindo disrupções atuais do mundo todo que possam vir a visitar a organização algum dia.



## ITENS DE AÇÃO

Então, o que os conselhos podem orientar suas funções de auditoria a fazer ou estudar em uma empresa, para avaliar sua capacidade de lidar com mudanças? Aqui estão várias sugestões.

### Audite os sistemas de reporte interno da empresa.

O melhor sistema de alerta antecipado da empresa é sua própria equipe, portanto, quanto mais os funcionários se sentirem confortáveis em se expressar, melhor. Avalie sua familiaridade com os sistemas de reporte interno, o nível de conforto em trazer preocupações aos gerentes e a confiança de que os reportes confidenciais serão mantidos em sigilo. A auditoria interna também deve avaliar a capacidade da empresa de agregar e analisar informações provenientes dos funcionários.

### Audite os sistemas de gestão de mudanças regulatórias.

Especialmente em indústrias altamente regulamentadas, como a de serviços financeiros ou assistência médica, novos regulamentos surgem todos os dias. A capacidade de uma empresa de identificar alterações regulatórias relevantes e depois conectar essas alterações às operações da empresa é crucial. Avalie quais são os processos de sua organização para essas tarefas, incluindo se seria justificado o monitoramento automatizado.

### Audite pesquisas de mercado e recursos de gestão da reputação.

Os desejos e hábitos dos clientes podem mudar rapidamente, assim como a percepção da reputação de uma organização em relação ao atendimento ao cliente, inovação ou conduta ética. Avalie como sua organização coleta informações sobre os gostos dos clientes, incluindo validação externa de quaisquer pesquisas ou análises internas realizadas pela empresa. Além disso, esses processos estão acompanhando o ritmo das tendências em rápida transformação nas redes sociais?

### Converse com o comitê de auditoria e auditores externos.

Um relacionamento produtivo entre a auditoria interna e o comitê de auditoria é uma via de mão dupla; portanto, é aconselhável incentivar o diálogo aberto e sincero com os membros do comitê de auditoria — incluindo as preocupações que os membros do comitê de auditoria trazem de seus trabalhos em outras organizações ou de conversas com diretores de outras empresas. Da mesma forma, os auditores externos atendem a outros clientes e ouvem sobre muitos riscos emergentes. Eles sabem coisas que você não sabe, então, fale com eles.

Por exemplo, na BOK, os reguladores do banco perguntam ao conselho como ele lidaria com as mudanças do mercado, diz Joulilian. Seus auditores externos podem trazer ao comitê de auditoria uma preocupação que seus auditores já viram em outros lugares, querendo saber como o problema pode ser tratado na BOK.

Ao mesmo tempo, os conselhos também precisam garantir que os canais de escalonamento funcionem dentro da empresa, para que as preocupações com mudanças possivelmente disruptivas cheguem aos níveis certos.

Isso significa algumas coisas. Primeiro, os funcionários precisam de mecanismos para absorver as informações sobre as mudanças que ocorrem dentro ou ao redor da organização: pesquisas de mercado, centros de atendimento ao cliente, sistemas de atualização regulatória e assim por diante. (Veja alguns exemplos na barra lateral Itens de Ação.) Segundo, os funcionários precisam de orientações claras sobre o que a gestão deseja que façam, o que — sejamos honestos — às vezes pode faltar. Terceiro, eles precisam se sentir à vontade para trazer preocupações sobre possíveis riscos aos supervisores; então, mais uma vez, a cultura corporativa desempenha um papel importante em preparar a empresa para mudanças rápidas e disruptivas.

As funções de auditoria podem desempenhar um papel valioso no trabalho com a primeira e segunda linhas de defesa, ajudando os funcionários a fazerem seus trabalhos com consciência dos riscos.

“Entregue a mensagem de que essas são as prioridades, que isso é importante, que precisamos lidar com isso todos os dias, e que estamos aqui para ajudar, em vez dos velhos tempos de ‘peguei você’”, diz Joulilian.



## Pesquisa Rápida

O quão capacitada sua empresa está para lidar com mudanças rápidas e disruptivas?

- Muito capacitada
- Moderadamente capacitada
- Não muito capacitada
- Não tenho certeza

Visite [www.theiia.org/tone](http://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.



Tone at the Top | Agosto de 2019

Powered by



AUDIT EXECUTIVE  
CENTER