

Folha Informativa: A Auditoria Interna e a Pandemia

O que é uma pandemia?

A palavra "pandemia" vem das palavras gregas "pan", que significa "todos", e "demos", que significa "pessoas". Uma pandemia é uma epidemia de doença instável, espalhada por uma grande área geográfica. O mundo experimentou pandemias de doenças como varíola e tuberculose. Uma das pandemias mais devastadoras foi a da Peste Negra, que matou cerca de 25 milhões de pessoas no século XIV. Outras pandemias notáveis foram a pandemia de gripe espanhola de 1918, que se estima ter matado 50–100 milhões de pessoas, HIV/AIDS na década de 1980, a Síndrome Respiratória Aguda Grave (SARS) em 2003 e a pandemia da gripe suína de 2009 (H1N1). O surto de coronavírus (COVID-19) de 2019–2020 é a pandemia mais recente do mundo e seu impacto é potencialmente mais grave do que outras pandemias, porque as pessoas em todo o mundo, economias, comunicações, viagens e cadeias de suprimentos estão mais conectadas do que nunca.

Como a auditoria interna e as pandemias estão relacionadas?

A auditoria interna pode desempenhar um papel vital nas pandemias sob duas perspectivas.

Em primeiro lugar:

- › Auditando a continuidade dos negócios, a gestão de crises e a preparação da empresa para pandemias.
- › Auditando as práticas de gestão de caixa da organização, para garantir que exista uma política de reservas de caixa e um limite mínimo de retenção de caixa para sustentar a organização em uma crise inesperada.

Em segundo lugar:

- › Quando uma crise imprevista ocorre, como uma pandemia, prestando serviços imediatos de auditoria interna para a mitigação e, posteriormente, para o retorno ao esforço comercial usual.

Pré-pandemia – auditando a continuidade dos negócios e a preparação para pandemia

Quando a auditoria interna prepara sua avaliação de riscos, levando ao plano de auditoria interna baseada em riscos, a gestão da continuidade de negócios é invariavelmente um tópico a ser considerado para inclusão. Dada a importância da gestão da continuidade dos negócios, ela geralmente será auditada regularmente. É importante garantir que a

Quando a auditoria é realizada, deve-se identificar se a organização executa uma gestão de crises e um planejamento pandêmico suficientemente robusto ou se é um esforço superficial, que é o que muitos planos de continuidade de negócios apresentam. Também deve garantir que as mudanças planejadas nas práticas de negócios durante uma pandemia funcionem na prática, por exemplo, se o sistema de ICT e a capacidade de banda larga conseguem lidar realisticamente com um grande aumento do trabalho da equipe em home office. A análise de impacto nos negócios também deve ser questionada pela auditoria interna, para garantir que os sistemas certos continuem acessíveis e que as interrupções máximas aceitáveis definidas sejam realistas.

Testes de vários cenários de desastre devem ocorrer periodicamente, inclusive de pandemias. A auditoria interna pode estar envolvida como observadora em testes de cenário e contribuir com sugestões de melhoria.

As ações da gestão para remediar as deficiências de continuidade de negócios identificadas por auditorias e testes de rotina devem ser rigorosamente acompanhadas, e relatórios regulares devem ser feitos para a alta administração e o comitê de auditoria.

Quando há uma pandemia

A pandemia do COVID-19 tem todos os ingredientes para desestabilizar muitas organizações, podendo fazer com que muitos funcionários percam seus empregos e a comunidade passe pela escassez de serviços e o racionamento de mercadorias. Muitas organizações, em especial as pequenas empresas, podem nunca se recuperar. Para muitas organizações, a situação pode logo se tornar desastrosa.

Quando uma crise ocorre, as organizações precisam ter acesso a dinheiro suficiente para sobreviver. Por quanto tempo a organização pode pagar seus funcionários, aluguel, locações e outros pagamentos regulares? Que medidas precisam ser tomadas para "garantir" sua liquidez? Em que estágio o regulador, a instituição financeira, os fornecedores e outros stakeholders precisam ser informados se o teste de 'going concern' estiver por um fio?

Existe a oportunidade de a auditoria interna responder ao risco de pandemia através de várias vias:

- › **Parar o trabalho do plano de auditoria interna**
Há duas razões para isso. Em primeiro lugar, no momento de uma crise, é improvável que o plano de auditoria interna formulado meses ou anos antes seja uma preocupação ou sequer seja visto como importante pelo comitê ou pela gestão de auditoria. A sobrevivência da organização seria a consideração primordial. Em segundo lugar, a auditoria interna atende melhor à organização afastando-se temporariamente e dando às unidades de negócios espaço para respirar para lidar com a crise.
- › **Identificar questões de alto risco e alta prioridade**
Facilite um workshop de risco para ajudar a gestão a determinar as questões mais prementes que precisem ser abordadas. Exemplos incluem capacidade do contact center, reclamações de clientes, gerenciamento da taxa de liquidez e corrente, suficiência de recursos de caixa, gerenciamento de devedores e credores, projeções financeiras prováveis, certeza e alternativas da cadeia de suprimentos, redução de burocracia, obrigações críticas de conformidade e bem-estar da equipe.
- › **Dizer à gestão que você está lá para ajudar**
Informe à gestão que a equipe de auditoria interna está disponível para ajudar. Deixe claro neste momento que não é para atrapalhar, realizando auditorias tradicionais. Os exemplos podem incluir funções de linha de frente com o cliente para preencher lacunas, auxílio no planejamento futuro, funções de processamento de transações ou preparação de políticas ou procedimentos revisados para se adequar ao ambiente alterado.
- › **Assumir função ativa de continuidade de negócios**
A adoção de um plano de gestão de crises ou de continuidade de negócios requer pessoas e nunca há o suficiente para dar conta de tudo. Atividades de negócios não essenciais, como auditoria interna, podem ceder pessoas para preencher lacunas ou desempenhar funções específicas para ajudar na correção e no esforço de recuperação.
- › **Tornar-se um assessor de controle em tempo real**
A auditoria interna pode se tornar participante ativo e ágil nas ações de continuidade e recuperação da organização, prestando serviços de assessoria e controle em tempo real. Os exemplos podem incluir participação no comitê de recuperação, funções de recuperação e a supervisão em tempo real dos esforços de recuperação, para garantir que permaneçam focados e controlados.
- › **Tornar-se um monitor de controle**
Em tempos de crise, os controles podem frequentemente falhar ou precisar ser contornados. A gestão pode estar tão concentrada nos esforços de recuperação que simplesmente não seja possível manter controles eficazes no momento de crise. A auditoria interna pode prestar um serviço de monitoramento para auxiliar. Por exemplo, quando os governos fazem pagamentos emergenciais em dinheiro aos cidadãos em tempos de desastre comunitário, você esperaria que houvesse algum processo de controle envolvido. Isso é algo que a auditoria interna poderia fazer.
- › **Sair do papel da auditoria interna**
Ajude a empresa no que for necessário, mesmo que isso signifique assumir funções e tarefas que tirem a independência da auditoria interna. Um exemplo pode ser o de prestar serviços de concierge de linha de frente, para apoiar as necessidades do cliente. Seja o que for,

os auditores internos devem poder cumprir razoavelmente a tarefa. Caso seja necessário, após a crise, auditar uma atividade em que a auditoria interna tenha trabalhado, isso pode ser feito com "distanciamento", talvez por um prestador independente de serviços ou talvez por outros membros da equipe de auditoria interna.

› Prestar serviços alternativos

Com o plano de auditoria interna fora de questão, há uma oportunidade real de a auditoria interna prestar serviços que apoiem diretamente o esforço de recuperação. Podem ser serviços de assessoria, como aconselhamento ou facilitar sessões de brainstorming para buscar opções e soluções para a miríade de problemas relativos à crise que a organização enfrenta.

Pós-pandemia – quando a pandemia é controlada

- › É provável que haja muitas tarefas que a auditoria interna poderá executar depois da crise. Os exemplos podem incluir planejar o retorno ao trabalho, revisões e relatórios pós-crise, atividades de integridade (probidade) para atividades de compras pré e pós-crise, avaliações de saúde e segurança do trabalho para uma equipe potencialmente traumatizada, reconciliações e avaliar a força do controle de processos.

Informando o comitê de auditoria

O presidente do comitê de auditoria e o CEO precisam ser informados imediatamente sobre as atividades da auditoria interna relativas à pandemia, para mostrar o que a auditoria interna está fazendo para ajudar a organização e confirmar sua concordância com o que a auditoria interna está fazendo. Impactos resultantes no plano de auditoria interna também devem ser explicados.

Isolamento da equipe

Pode ser necessário que parte ou toda a equipe de auditoria interna seja isolada do restante da equipe, para impedir que sejam afetados pela doença, para ajudá-los a se recuperar, para ajudar seus familiares ou reduzir a propagação da doença. Quando trabalharem de casa e estiverem aptos para o trabalho, há tarefas em andamento ou auditorias planejadas que podem ser concluídas sem atrapalhar as unidades de negócios, como pesquisa, análise de dados ou elaboração de relatórios.

Caso contrário, isso poderá criar a oportunidade de atualizar manuais e modelos de auditoria interna, conduzir pesquisas relevantes, análises ambientais, concluir treinamentos on-line ou estudar para obter certificação.

De qualquer forma, será importante que o CAE e outros líderes mantenham comunicação e apoio significativos para os auditores internos isolados, para que permaneçam conectados, mesmo quando fisicamente isolados.

Recursos Úteis

'International Professional Practices Framework'; IIA–Global 'Internal Audit in Australia – 2ª edição, Folhas Informativas do IIA–Australia 'Evolution of Internal Audit' e 'Internal Audit Consulting', White Paper do IIA–Australia 'Internal Audit Service Catalogue', 'Team Leader's Guide to Internal Audit Leadership', IIA–Australia, Internal Audit Foundation, 2020