

— at the — TONE TOP[®]

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

Edição 97 | Fevereiro de 2020

Governança de Dados: O Que os Diretores Precisam Saber Agora

Uma mudança radical está ocorrendo na governança corporativa e os dados estão no centro de tudo.

As responsabilidades do diretor estão em constante evolução, mas de vez em quando ocorre uma mudança dramática: um momento em que as regras da boa governança são fundamentalmente transformadas. Isso aconteceu logo após a queda da Enron Corporation, por exemplo, quando ondas de falhas de governança levaram à promulgação de leis como a Sarbanes-Oxley. Quase da noite para o dia, as responsabilidades do diretor mudaram significativamente. As pautas do conselho foram expandidas para uma complexidade inimaginável e as agendas de reuniões foram multiplicadas.

Outra reviravolta de governança corporativa está ocorrendo atualmente. Desta vez, não se trata de controles financeiros; trata-se de dados. E pode ser a maior mudança de governança de todos os tempos.

Não é de admirar que as responsabilidades do conselho em relação aos dados estejam mudando. De acordo com um artigo de 2018 da Forbes.com, 90% dos dados do mundo foram gerados nos dois anos anteriores. Todos os dias, o mundo produz mais de 2,5 quintilhões de bytes de dados e o ritmo continua se acelerando. Alguns analistas estimam que, embora os data centers de hoje consumam cerca de dois por cento da eletricidade do mundo, esse número chegará a oito por cento até 2030.



Além disso, o advento da tecnologia sem fio 5G promete aumentar exponencialmente a coleta de dados. Quando as discussões atuais sobre a coleta de dados envolvem gigabytes (bilhões de bytes), a nova tecnologia permitirá a coleta de dados em zettabytes (trilhões de gigabytes). Essa tão esperada revolução tecnológica permitirá às organizações coletar grandes quantidades de dados para informar decisões estratégicas de negócios e integrar dados inteligentes em tudo.

Novas Oportunidades Trazem Novos Riscos

Com tantas informações residindo nos sistemas corporativos, os processos de governança de dados têm um impacto crítico sobre as operações, riscos de conformidade e as receitas líquidas. Dados e análises têm o potencial de afetar nossas organizações muito além do escopo de segurança e tecnologia da informação. Eles estão trazendo novas opções revolucionárias para o mundo dos

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.
Suíte 401
Lake Mary, FL 32746 EUA

Assinaturas Gratuitas

Visite www.theiia.org/tone para se cadastrar para uma assinatura gratuita.

Feedback do Leitor

Envie perguntas/comentários para 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

negócios, incluindo novas formas de marketing, fabricação, pesquisa e trabalho. Algumas dessas novas opções vêm com grandes fluxos de receita.

Veja a indústria automobilística, por exemplo. Os carros conectados da atualidade usam sensores para gerar dados sobre status e processos internos, e para coletar informações sobre condições da estrada, tráfego, clima e até quem está ao volante. Esses dados têm um valor econômico significativo. Os fabricantes de automóveis aplicam os dados no design de produtos, marketing, iniciativas de qualidade e gerenciamento de recall. Eles podem usá-los para orientar os clientes quanto à manutenção e reparo recomendados. Mas as informações dos carros conectados também podem ser vendidas para companhias de seguros e outros terceiros. Um relatório da McKinsey & Company estima que, até 2030, a receita global anual da monetização de dados de automóveis poderá chegar a US\$ 750 bilhões. E em caso de acidente, mensagens de emergência de carros conectados a dados podem até salvar vidas. (O Parlamento Europeu criou um requisito eCall para carros novos especificamente para esse fim.)

O big data vem com grandes oportunidades, mas também com grandes novas responsabilidades. A coleta desses dados automotivos significa que as empresas deverão provar que o consentimento do cliente foi concedido e obtido de forma válida. A ética, a privacidade e a transparência dos dados devem ser consideradas durante o desenvolvimento e a entrega de novos produtos e serviços. As preocupações de segurança exigem precisão dos dados e as violações de dados devem ser divulgadas de acordo com regras que variam em todo o mundo.

Somente nos Estados Unidos, existem inúmeras leis e regulamentos federais e estaduais sobre proteção de dados, com várias autoridades regulatórias responsáveis pela supervisão. Os requisitos estão mudando constantemente: por exemplo, a lei *California Consumer Privacy Act* (CCPA) entrou em vigor em janeiro e os legisladores já estão propondo mudanças. Dezenas de outros estados apresentaram projetos relacionados à privacidade de dados, e o Congresso está considerando reformas substanciais às leis federais de privacidade de dados. De acordo com a *Information Technology & Innovation Foundation*, se a legislação federal proposta refletir as principais disposições das regras da



Califórnia ou do *Global Data Protection Regulation* que entrou em vigor na UE em 2018, os novos requisitos custariam à economia americana aproximadamente US\$ 122 bilhões por ano. Isso chega a cerca de US\$ 483 por adulto nos EUA, apenas para a conformidade com as leis de privacidade.

Os custos de conformidade são impressionantes, mas a conformidade com os regulamentos de privacidade é apenas uma das questões de governança de dados. Os programas de governança também consideram questões como integridade, precisão, integralidade, consistência, eficiência, eficácia, confidencialidade, disponibilidade, confiabilidade e ética dos dados. É um trabalho extenso e que aumenta a cada dia.

Responsabilidade do Diretor

Há um risco crescente de responsabilidade pessoal para diretores que ignoram as regras de privacidade de dados ou outros requisitos essenciais de governança. Em junho de 2019, a Suprema Corte de Delaware publicou uma decisão reafirmando a responsabilidade do diretor quando não há processo de reporte no nível do conselho quanto a assuntos essenciais de conformidade. Em *Marchand v. Barnhill* (a "decisão Blue Bell"), o tribunal declarou que é um ato de má fé quanto ao dever de lealdade quando os diretores falham em tentar garantir a existência de um sistema razoável de informações e reporte. Embora diretores e executivos geralmente estejam imunes à responsabilidade, na maioria dos estados, os conselheiros não podem estar "ausentes dos assuntos fundamentais" da corporação. Os diretores também fracassam em seu dever de supervisão se conscientemente falharem em "monitorar ou supervisionar suas operações, impedindo-se assim de serem informados dos riscos ou problemas que exigem sua atenção".

Embora a decisão no caso *Marchand*, que continua avançando nos tribunais de Delaware, tenha se concentrado no fracasso do conselho em supervisionar os riscos "críticos" que envolvem a segurança alimentar, a moral da história para os conselhos é que aquilo que você não sabe pode prejudicá-lo.

PERGUNTAS SOBRE GOVERNANÇA DE DADOS PARA DIRETORES

1. Com que dados estamos preocupados?

A governança eficaz dos dados começa por saber quais dados estão sendo coletados, onde residem e como estão sendo usados em toda a organização. Em muitos casos, o mapeamento do fluxo de dados pode melhorar a compreensão e fortalecer a governança de dados.

2. Nossos dados estão sendo usados corretamente?

O sistema de controle de dados deve ajudar a garantir que os dados estejam disponíveis quando necessário por razões comerciais legítimas, mas também deve proteger informações confidenciais e garantir que os dados sejam usados eticamente. Os diretores precisam saber se a empresa criou ou não políticas e procedimentos adequados sobre o uso de dados e precisam garantir que haja controles para monitorar e aplicar as políticas.

3. Definimos metas para nosso programa de governança de dados?

Cada empresa é diferente, portanto, não existe uma abordagem padrão à governança de dados. Se o programa de governança de dados é relativamente novo, por exemplo, apenas determinar onde estão todos os dados críticos ou sensíveis da organização já pode ser uma tarefa considerável. Posteriormente, o foco pode mudar para a minimização dos riscos, aumento do valor dos dados, melhoria do fluxo de informações ou outras prioridades. Portanto, as metas e prioridades de governança de dados

4. Como avaliamos os riscos?

Toda empresa precisa lidar com riscos, como perda ou corrupção de dados, violações de dados ou falhas de conformidade. É impossível eliminar todos os riscos, mas é importante que o conselho receba informações tempestivas sobre riscos significativos de dados e avalie se o nível de exposição a risco é adequado ou não ao apetite a risco da empresa.

5. Quando problemas significantes são identificados, como podemos garantir que sejam tratados adequadamente?

O conselho precisa entender os processos de comunicação e resolução de problemas significantes de governança de dados. Também precisa garantir que, quando os problemas forem identificados, sejam tratados devidamente.

6. E os frameworks de governança de dados?

Um framework de governança de dados fornece diretrizes para o uso, gerenciamento e solução de dados. Ele identifica as pessoas e departamentos que devem controlar e gerenciar diferentes tipos de dados. Organizacionalmente, o framework pode incluir um escritório de governança de dados que ajude a executar o programa, juntamente com um comitê ou conselho de governança de dados que priorize projetos de governança de dados; aprove políticas, processos e procedimentos de uso de dados; e identifique administradores de dados e stakeholders. Se sua empresa ainda não concordou com um framework de governança de dados que atribua responsabilidades específicas, talvez seja hora de perguntar por que não.

Recursos:

[NIST Cybersecurity Framework](#)

[NIST Privacy Framework](#)

Responsabilidades do Conselho

Há uma década, a governança de dados era um tópico ocasional na pauta do conselho. Quando os dados eram incluídos na pauta, a discussão era frequentemente limitada a um único aspecto da governança de dados, como segurança da informação ou privacidade dos dados. E, se os diretores tivessem perguntas sobre governança de dados, muitas vezes simplesmente confiavam na gestão para fornecer as informações necessárias.

Dados os riscos de dados atuais, essa abordagem não é mais adequada. Em um relatório recente da Compliance Week, 46% dos conselhos entrevistados são informados pelo menos trimestralmente sobre governança de dados. Quase metade implantou ou atualizou políticas internas de privacidade e 43% expandiram os recursos e orçamento de privacidade de dados no ano passado. Apenas cinco por cento dos participantes da pesquisa não eram informados sobre a governança de dados.

Para cumprir com seu dever de supervisão, os diretores precisam de garantia objetiva e independente de que os riscos dos dados estão sendo tratados devidamente. Isso significa que riscos significativos de governança de dados devem ser auditados. Mas os diretores também precisam fazer perguntas difíceis sobre a governança de dados. De acordo com *Governance in the Digital Age, A Guide for the Modern Corporate Board Director*, de Brian Stafford e Dottie Schindlinger, “os conselhos precisam saber o que não sabem, o que exige muita coragem. Os diretores precisam ser capazes de fazer perguntas e ser honestos sobre o que não entendem, ou não serão capazes de realizar o nível de supervisão e discernimento exigido atualmente”.



Pergunta da Pesquisa Rápida

Sua organização tem um programa formal de governança de dados?

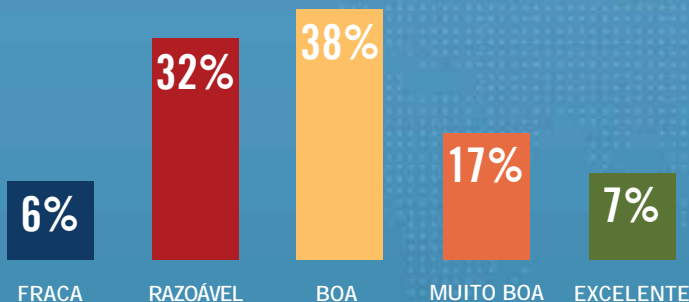
- Não, e sem planos de iniciar um.
- Não, mas planejamos iniciar um.
- Sim, temos um programa, mas ele não é maduro.
- Sim, temos um programa maduro*.
- Não sei. Está na hora de descobrir.

Visite www.theiia.org/tone para responder à pergunta e ver como outros estão respondendo.

* Um programa maduro de governança de dados atribui responsabilidades específicas, monitora a conformidade e reporta à gestão e ao conselho de administração informações sobre a governança dos dados.

RESULTADOS DA PESQUISA RÁPIDA:

Como você avaliaria a eficácia da liderança em governança corporativa por parte de seu conselho e gestão?



Fonte: Pesquisa do Tone at the Top de Dezembro de 2019.

Copyright © 2020 The Institute of Internal Auditors, Inc. Todos os direitos reservados.