

# — 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 98 | Abril de 2020

## Mantendo as Portas Abertas

A pandemia do COVID-19 foi considerada a maior crise de nossa época. Mas não é simplesmente uma crise. Em vez disso, estamos em meio a ondas de crises e eventos de risco. O que começou como um problema médico se tornou uma emergência macroeconômica em questão de dias. Isso gerou ondas de turbulência no mercado de ações, disputas trabalhistas, disrupções na linha de suprimentos e desemprego maciço. Então, começou o aumento do cibercrime. Uma crise geralmente leva a outra.

São tempos extraordinários e muitas organizações estão aprendendo lições difíceis sobre a importância do planejamento da continuidade dos negócios e da recuperação de desastres. Infelizmente, são lições que muitos provavelmente repetirão.

Quando ocorre um desastre, muitas organizações descobrem que não se prepararam adequadamente. Diretores e executivos de negócios decidem não deixar isso acontecer novamente. No entanto, muitas vezes essa resolução se enfraquece antes que uma ação corretiva seja tomada. Em tempos de crise, a necessidade de planejamento de continuidade de negócios é clara, mas executivos e diretores costumam estar muito ocupados lidando com o desastre atual para se planejar para futuras crises.

Após o desastre, quando as organizações entram rapidamente no modo de recuperação, os fundos geralmente são limitados e o planejamento de continuidade de negócios é adiado mais um pouco. No melhor dos casos, muitas empresas se concentram em um único aspecto do planejamento de desastres — após um ciberataque, o foco está nas ciberameaças; após uma pandemia, o foco está nas ameaças médicas.



Quando a crise finalmente diminui, os planos de recuperação de desastres e de continuidade de negócios já não podem mais ser vistos como prioridades. Em uma pesquisa de 2019 realizada pela ContinuityCentral.com, mais da metade dos entrevistados afirmou que o maior desafio que poderia atrasar seus planos de continuidade de negócios era simplesmente a falta de orçamento e recursos. Em outras palavras, quando as coisas vão bem, a urgência de se planejar para futuras catástrofes desaparece.

Isso deve mudar. Eventos recentes demonstraram que a recuperação de desastres e o planejamento de continuidade de negócios não são luxos; eles fazem parte do custo de fazer negócios no mundo moderno. Riscos emergentes raramente combinam data para acontecer, e as organizações devem estar prontas para quando chegarem.

## 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](http://www.theiia.org/tone) 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

Os últimos 12 meses foram difíceis para praticamente todas as empresas, em todos os setores. Além da preocupação justificável com a pandemia, as organizações tiveram que lidar com guerras e tempestades, incêndios e inundações, ciberataques e ameaças de bombas, "atiradores ativos" e até erupções vulcânicas. Mais cedo ou mais tarde, haverá outra crise. Em muitos casos, a crise inicial levará a outras, com consequências difíceis ou impossíveis de prever.

Um desastre tende a seguir o outro, e raramente podemos prever qual poderá ser o resultado final. O impacto total da pandemia ainda não é conhecido e seus danos podem ser incalculáveis. Mas, no meio de toda a incerteza, é praticamente inevitável que problemas adicionais surjam. Assim como os tremores sísmicos que seguem um terremoto, tremores nos negócios seguirão a pandemia.

Este não é um momento de conduzir os negócios normalmente. Analisemos as funções de contabilidade e finanças, por exemplo. Alguns podem supor que durante uma desaceleração dos negócios, a carga de trabalho contábil seria leve. Porém, durante uma pandemia, todas as estimativas, suposições, orçamentos e previsões contábeis são suspeitas. Com a demanda flutuante do consumidor, as mensurações do valor justo devem ser reexaminadas. Provisões para perdas de crédito esperadas precisam de ajustes. A reputação corporativa está mudando da noite para o dia, e ativos não financeiros, como *goodwill*, devem ser avaliados. Considerações tributárias, riscos de liquidez, alterações na remuneração, questões de derivativos e hedge, carteiras de investimentos fora do balanço e inúmeras outras questões contábeis e financeiras exigem atenção imediata da gestão. É uma situação assustadora, mesmo sem condições remotas de trabalho e a ausência de profissionais essenciais.

Muitas organizações estão achando necessário reduzir orçamentos e previsões financeiras. Algumas empresas inevitavelmente reduzirão os orçamentos dos departamentos que não geram receita, como a função de gerenciamento de riscos ou o departamento de auditoria interna. Mas esses departamentos são raramente mais importantes do que justamente no momento de uma crise. É um momento em que um corte na função de gerenciamento de riscos ou de auditoria interna pode desencadear consequências ainda mais imprevistas e possivelmente desastrosas.

Em um mundo perfeito, tudo funcionaria sem problemas e os controles nunca quebrariam. Porém, no meio de uma crise, quando o impensável acontece e tudo está mudando, as funções de gerenciamento de riscos e auditoria interna ajudam a garantir que a gestão identifique toda a gama de riscos — diretos e indiretos — e tome as medidas adequadas para lidar com esses riscos.

As organizações devem se preparar para o imprevisível e o impensável, a fim de manter as portas abertas e facilitar o processo de recuperação, independentemente de o próximo grande evento ser uma crise civil, natural, financeira ou relacionada à saúde. Não existe plano perfeito para o futuro, mas ter um plano em prática é melhor do que não ter. É melhor prever sem certeza do que não prever.

As equipes de gestão já deveriam ter expandido seus esforços para atualizar planos, identificar riscos emergentes e avaliar seu impacto potencial, e pensar nas respostas apropriadas. Mas, em condições altamente estressadas,

mesmo os melhores gerentes provavelmente cometerão erros ou negligenciarão detalhes importantes. É por isso que, em momentos extraordinários, as funções de auditoria interna e gerenciamento de riscos são mais essenciais do que nunca.

Para muitos, os próximos meses continuarão sendo difíceis, mas esses tempos podem servir como uma experiência de aprendizado. A recuperação de desastres e o planejamento de continuidade de negócios nunca são fáceis. Eles exigem estratégias, objetivos e prioridades de negócios para coordenar atividades de resposta a incidentes, objetivos de recuperação de desastres de TI e planejamento de crises em uma ampla variedade de cenários. Isso significa dedicar tempo e recursos, com treinamento, teste, avaliação e atualização contínuos. É um grande trabalho. Mas esperar por um momento melhor para começar a se planejar para o futuro pode levar a nenhum futuro. O destino depende desses momentos e decisões.

O mundo está mudando e os riscos estão aumentando. As organizações devem garantir que os processos de gerenciamento de riscos sejam apropriados para mudanças nas condições; que os recursos de auditoria interna sejam adequados para enfrentar desafios futuros; e que planos abrangentes de recuperação de desastres e continuidade de negócios estejam em vigor. Alguns estavam mais preparados do que outros para lidar com as atuais crises de pandemia, mas todos podem ajudar a garantir que as organizações estejam preparadas para futuras catástrofes. Nas palavras de Stewart Stafford, "Lembre-se dos cinco Ps - A Preparação Prévia Previne a Performance Precária!"



## O DEVER DO ZELO

O isolamento social pode aumentar o risco de muitos problemas de saúde. Um estudo científico de Julianne Holt-Lunstad, psicóloga da Universidade Brigham Young, mostrou que estar desconectado era tão perigoso para a saúde quanto fumar 15 cigarros por dia, e era mais preditivo de morte prematura do que os efeitos da poluição do ar ou da inatividade física. No estudo, as pessoas que tiveram fortes relações sociais tiveram uma probabilidade 50% maior de sobrevivência do que aquelas com laços sociais mais fracos. Por períodos mais longos, o isolamento social aumenta a probabilidade de doenças cardíacas, depressão, demência e até morte.

Solidão não é apenas um problema para quem não está perto de outras pessoas. Isso pode acontecer mesmo no meio de uma multidão. No trabalho, ocorre frequentemente quando há relacionamentos sociais ruins, falta de senso de pertencimento ou o sentimento de desconexão ou alienação. Isso resulta em menos motivação e níveis de desempenho reduzidos.

Felizmente, as organizações podem ajudar a resolver esse problema. A Organização Mundial da Saúde lista "redes de apoio social" como determinantes para a saúde. Agora pode ser o momento perfeito para lançar um programa de serviço que ajude a manter os funcionários se sentindo conectados e que priorize a segurança e o bem-estar. O simples fornecimento de salas de bate-papo para funcionários, reuniões on-line e outras oportunidades de interação social pode ajudar a garantir que a força de trabalho esteja mais saudável, mais feliz e mais produtiva.

Durante uma crise, acordos alternativos de trabalho, questões de segurança no trabalho e outros fatores causam tensão no ambiente de trabalho, independentemente de esse ambiente ser o escritório ou estar disperso entre locais remotos. Facilitar conversas regulares entre a gestão e os funcionários pode ajudar. Muitas funções de recursos humanos estão fornecendo aos gerentes orientações sobre a melhor forma de abordar assuntos sensíveis relacionados à pandemia e outras condições variáveis. Guias de discussão, treinamento on-line ou até simples boletins por e-mail podem ajudar a fornecer atualizações sobre situações de crise em rápida mudança e conselhos sobre como lidar com problemas.

## Perguntas para os Diretores

- O quão atualizados estão os planos de continuidade de negócios e recuperação de desastres?
- Quando foi a última revisão dos planos pelos principais stakeholders? Pelos auditores internos? Quais foram os resultados?
- Foi feita uma análise de impacto sobre os negócios, para determinar quais processos e sistemas são mais críticos?
- Quando foi a última vez que a organização revisou seus contratos com parceiros de resiliência comercial?
- Que treinamento os funcionários receberam sobre o que fazer em caso de desastre natural, ameaça terrorista ou pandemia? Qual o cronograma para treinamentos futuros?
- Os planos de comunicação abordam como os funcionários, fornecedores, equipes de atendimento a emergências, reguladores, mídia, agências de seguros e outros serão mantidos informados durante uma emergência?
- Como a função de tecnologia da informação garante que componentes críticos da infraestrutura estejam disponíveis durante a crise e a recuperação dos negócios?
- Como os dados são protegidos e gerenciados em diversos cenários de crise?



### Pergunta da Pesquisa Rápida

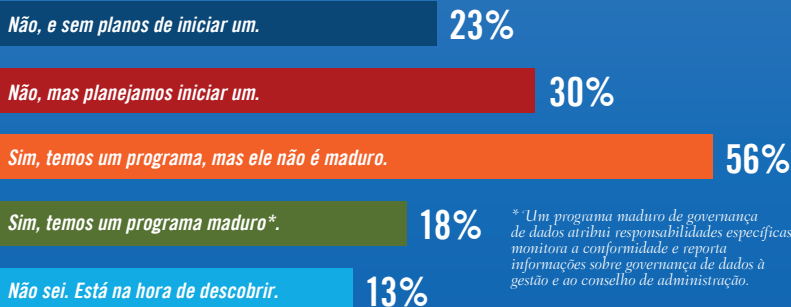
Qual é o seu nível de preocupação com a viabilidade financeira de longo prazo de sua organização como resultado da COVID-19?

- Nem um pouco preocupado
- Ligeiramente preocupado
- Moderadamente preocupado
- Muito preocupado
- Extremamente preocupado
- Não tenho certeza/não aplicável

Visite [www.theiia.org/tone](http://www.theiia.org/tone) para responder à pergunta e ver como outros estão respondendo.

## RESULTADOS DA PESQUISA

Sua organização tem um programa formal de governança de dados?



Fonte: Pesquisa do Tone at the Top de Fevereiro de 2020.

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