

— at the — TONE TOP®

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

Edição 107 | Outubro de 2021

OnRisk 2022: Percepções Tempestivas Sobre os Principais Riscos

A **pandemia do COVID-19** e suas muitas disrupções foram um grande alerta para as organizações sobre a necessidade de compreender a ampla variedade de riscos e incertezas que enfrentam. O *OnRisk 2022: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk*, um relatório do *Institute of Internal Auditors* (IIA), reuniu contribuições dos principais stakeholders da governança organizacional — conselho, gestão executiva e chefes executivos de auditoria (CAEs) — para determinar seu alinhamento com os principais riscos mais relevantes para as organizações no momento (veja o quadro na página 3) e para obter uma perspectiva sobre as melhores formas de lidar com eles. “Os conselhos podem usar este relatório para abrir um diálogo sobre quais questões ou preocupações são aplicáveis às suas próprias organizações e quais áreas podem precisar de maior atenção”, disse Christa Steele, CEO experiente e membro do conselho de empresas públicas e privadas.

Uma revisão das principais observações do relatório revela não apenas as principais ameaças às organizações, mas também alguns dos obstáculos que podem impedir sua capacidade de enfrentá-las.

Disparidades Notáveis nas Principais Áreas

O *OnRisk 2022* apresenta várias observações importantes, incluindo lacunas significantes entre a relevância que os entrevistados veem em certos riscos para suas organizações e sua confiança na capacidade de sua organização para lidar com esses riscos (veja o gráfico na página 4). Isso foi determinado por meio da análise das classificações atribuídas pelos entrevistados em relação ao conhecimento pessoal, capacidade organizacional e relevância quanto a cada risco. As classificações são baseadas na porcentagem de entrevistados relativa às maiores classificações (6 ou 7 em uma escala de 7 pontos) em cada área de risco.



As principais observações incluem:

Gerenciar riscos requer que as organizações tenham recursos suficientes para a tarefa. De forma alarmante, embora a cibersegurança tenha sido identificada como principal risco relevante para as organizações por todos os três grupos de entrevistados, o *OnRisk 2022* descobriu uma lacuna de 45 pontos entre aqueles que pensavam que a cibersegurança era altamente relevante para suas organizações (87%) e aqueles que acreditavam que suas organizações eram fortemente capacitadas (42%) nesta área. Lacunas significativas entre relevância e capacidade também foram observadas em outras áreas de risco. Embora a pandemia tenha enfatizado o valor de gerenciar pessoas qualificadas, havia uma lacuna de 46 pontos entre relevância e capacidade quanto à Gestão de Talentos. Vários riscos que os participantes esperam ganhar relevância nos próximos três a cinco anos apresentam grandes lacunas entre relevância e capacidade, incluindo Cultura (36 pontos), Inovação Disruptiva (34 pontos) e Volatilidade Política e Econômica (32 pontos).

Houve variações significativas nas respostas de executivos seniores, membros do conselho e CAEs sobre a relevância do risco e as capacidades organizacionais em várias áreas de risco. Isso é preocupante, porque, quando as visões dos stakeholders sobre a capacidade organizacional e a relevância do risco estão alinhadas, é mais fácil alcançar um gerenciamento de riscos robusto.



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 149
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.



Quanto à relevância do risco, mais membros do conselho rotularam a Inovação Disruptiva como um risco altamente relevante do que os executivos seniores (77% versus 50%), que foi a maior lacuna nas classificações de relevância de risco entre os três grupos pesquisados. Para a cibersegurança, os entrevistados não apenas deram às suas organizações classificações baixas em capacidade (42%), mas também não concordaram totalmente com o grau de sua relevância. Os CAEs estavam mais propensos a citá-la como um risco altamente relevante (97%) do que os membros do conselho (87%) ou a gestão (77%). Os CAEs também citaram os riscos de gestão de fornecedores e fabricantes (77%) como mais relevantes do que os conselhos (60%) e os executivos (67%), e estavam mais propensos a se preocupar com a volatilidade econômica e política (80%) do que os membros do conselho (63%) ou alta administração (67%).

Para classificações de capacidade organizacional, os executivos seniores tendem a ser mais confiantes em várias áreas de risco. Uma exceção foi a Inovação Disruptiva, em que apenas 20% dos executivos seniores classificaram a capacidade organizacional como alta – a classificação mais baixa para qualquer capacidade – em comparação com 43% dos membros do conselho. Esta foi a maior divisão entre dois grupos quanto à capacidade.

Os conselhos tinham menos confiança do que os executivos seniores quanto à capacidade da organização de gerenciar os riscos associados à Gestão de Talentos e Sustentabilidade Ambiental (uma lacuna de 20 pontos para cada) e Governança Organizacional (13 pontos). Em cada caso, os conselhos estavam mais alinhados aos CAEs.

Houve diferenças nas percepções sobre as considerações de ESG. O relatório destacou as três áreas de risco relacionadas: Sustentabilidade Ambiental, Sustentabilidade Social e Governança Organizacional. Entre elas, os entrevistados consideraram a Governança Organizacional muito mais relevante do que as outras duas. Dado o crescente interesse nesta área de risco entre investidores e reguladores, os conselhos podem solicitar uma revisão de auditoria interna do gerenciamento de riscos de ESG para garantir que todas as questões sejam compreendidas e devidamente tratadas em suas organizações.

Novas Oportunidades de Gerenciamento de Riscos

A pandemia aumentou a conscientização sobre a necessidade de avaliação em áreas além dos riscos financeiros e conformidade. As auditorias externas concentram-se principalmente nessas áreas, mas a auditoria interna pode ter um mandato mais amplo com o apoio do conselho e da gestão executiva. “Isso inclui uma ampla gama de riscos, incluindo geopolíticos, operacionais, financeiros, de conformidade e jurídicos, e culturais”, observou Steele. À luz da pandemia, os entrevistados do *OnRisk 2022* expressaram interesse em oportunidades de maior garantia sobre o risco operacional e empresarial, e tiveram uma nova perspectiva sobre a necessidade de abordar os riscos de forma proativa.

PERGUNTAS PARA MEMBROS DO CONSELHO

- » Quais riscos nossa organização enfrenta além dos riscos de conformidade e financeiros?
- » Nossa organização conduziu uma avaliação de riscos corporativos que aborde os novos desafios revelados pela pandemia do COVID-19?
- » Nossa organização tem recursos para abordar os riscos que enfrenta?
- » Nosso conselho recebe a perspectiva de gerenciamento de riscos corporativos que é necessária para uma boa governança?



Steele observou que a auditoria interna tem uma visão de nível macro da organização. “Eles conseguem ver à frente na estrada, e virando a esquina também”, disse ela. Além disso, “em um momento em que o mundo está inundado de dados, eles podem oferecer insights sobre quais informações devem chegar à sala do conselho”. Todos os stakeholders podem, então, trabalhar juntos com os mesmos dados baseados em fatos para identificar estratégias que concentrarão os recursos de gerenciamento de riscos onde forem mais necessários.

Steele recomendou que o CAE tenha um lugar à mesa com o C-Suíte para que o plano de auditoria reflita as iniciativas estratégicas da organização. O uso expandido dos serviços de auditoria interna pode agregar valor a todos, especialmente em áreas de risco altamente relevantes, como Cibersegurança, Gestão de Talentos e Governança Organizacional, que receberam maior atenção por causa da pandemia.

Próximos Passos para Membros do Conselho

A pandemia forçou as organizações a examinar cuidadosamente as questões de gerenciamento de riscos e buscar melhorias. Conforme a variedade e intensidade dos impactos dos riscos aumentam, os serviços de auditoria interna podem ser um parceiro essencial nos esforços contínuos para identificar e mitigar ameaças, oferecendo avaliação independente e objetiva para a tomada de decisões. Conforme os conselhos consideram suas próximas etapas, o *OnRisk 2022* fornece um roteiro de áreas problemáticas que possam afetar muitas empresas e um modelo que os conselhos podem usar para considerar suas próprias lacunas entre relevância e capacidade.

PRINCIPAIS RISCOS DO *ONRISK 2022*

Doze riscos foram escolhidos a partir de uma ampla lista de possíveis ameaças que podem afetar as organizações em 2022, e foram avaliados por meio de entrevistas aprofundadas com membros do conselho, da gestão executiva e CAEs. Eles são mostrados aqui em ordem de relevância de risco combinada com base nas classificações atribuídas pelos participantes do *OnRisk 2022*, junto com uma pergunta que resume as preocupações relacionadas.

Cibersegurança: As organizações estão prontas para gerenciar ciberameaças que possam causar interrupções nas operações e prejudicar sua reputação?

Gestão de Talentos: Devido à mudança para operações remotas e condições de trabalho dinâmicas, as organizações conseguem enfrentar os desafios de identificar, adquirir, treinar e reter os talentos de que precisam para atingir seus objetivos?

Governança Organizacional: A governança — suas regras, práticas, processos e controles — melhora ou atrapalha o atingimento dos objetivos?

Privacidade de Dados: À luz do ambiente regulatório internacional cada vez mais complexo e dinâmico, a organização protege devidamente os dados confidenciais e garante a conformidade com todas as leis e regulamentos aplicáveis?

Cultura: Dada a ascensão de acordos de trabalho remoto e flexível, a organização entende, monitora e gerencia o tom, incentivos e ações que gerarão o comportamento desejado de todos os funcionários?

Volatilidade Econômica e Política: A organização monitora e aborda desafios e incertezas relevantes em um ambiente econômico e político dinâmico e potencialmente volátil?

Mudança no Ambiente Regulatório: A organização, seja altamente regulamentada ou não, está preparada para lidar com os riscos em um ambiente regulatório dinâmico e ambíguo?

Gestão de Fornecedores e Fabricantes: Até que ponto a organização está equipada para desenvolver e monitorar relacionamentos frutíferos com terceiros?

Inovação Disruptiva: A organização pode se adaptar e/ou capitalizar em cima da disrupção?

Sustentabilidade Social: A organização é capaz de compreender e gerenciar os impactos diretos e indiretos de suas ações sobre indivíduos e comunidades?

Disrupção na Cadeia de Suprimentos: A organização construiu a flexibilidade necessária para se adaptar a disrupções atuais e futuras na cadeia de suprimentos?

Sustentabilidade Ambiental: A organização é capaz de mensurar, avaliar e reportar com precisão seus impactos ambientais?

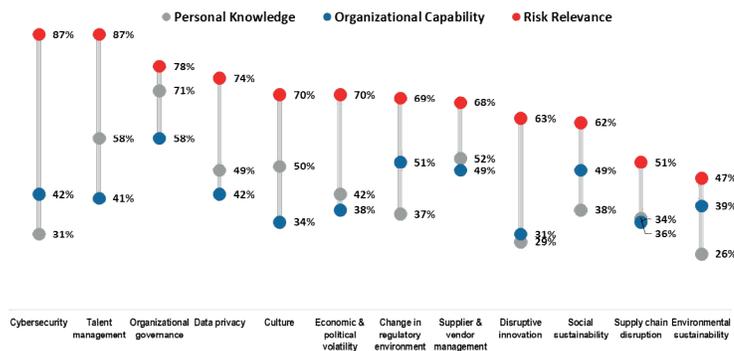


Metodologia: A Abordagem OnRisk

A metodologia do **OnRisk** emprega entrevistas qualitativas com 30 membros do conselho, 30 executivos C-Suíte e 30 CAEs de 90 organizações diferentes. A pesquisa fornece uma visão robusta dos riscos que as organizações enfrentam e permite tanto a análise objetiva dos dados quanto percepções subjetivas com base nas respostas dos líderes do gerenciamento de riscos. Como parte das entrevistas, pediu-se aos entrevistados que avaliassem 12 riscos principais em três áreas: seu conhecimento pessoal de cada risco, sua percepção da capacidade de sua organização para lidar com cada risco e suas opiniões sobre a relevância de cada risco para sua organização.

Average Ratings Per Risk Area

Percentage who gave a rating of 6 or 7 on a scale of 1 to 7



Note: OnRisk 2022 interview questions: How knowledgeable are you about each of the following risks? How relevant are each of the following risks to your current organization? Overall, how capable is your company when it comes to handling enterprise-wide risk? Respondents could choose a rating from a scale of 1 to 7, with 1 being the lowest ("not at all") and 7 being the highest ("extremely"). All respondents, n = 90.



Pergunta da Pesquisa Rápida

Nosso conselho está alinhado com as opiniões da gestão executiva sobre a relevância dos riscos que enfrentamos:

- Sempre
- Frequentemente
- Raramente
- Nunca
- Não sei

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

RESULTADOS DA PESQUISA RÁPIDA

Seu conselho tem um membro com expertise em cibersegurança?



Fonte: Pesquisa do Tone at the Top de agosto de 2021.

