

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

Edição 135 | Junho de 2026



Resiliência Organizacional: Prioridade Fundamental do Conselho

A gama de riscos organizacionais novos e em evolução parece se ampliar a cada dia, criando um fluxo constante de novos desafios. Apenas algumas das questões que ganharam intensidade e impacto nos últimos anos são:

- Preocupações com a cibersegurança.
- Incerteza geopolítica.
- Riscos econômicos novos e em rápida evolução.
- Avanços tecnológicos em ritmo acelerado que oferecem tanto riscos quanto oportunidades.
- Riscos regulatórios e de conformidade.
- Disrupções na cadeia de suprimentos.

Não é surpresa, portanto, que a resiliência empresarial seja considerada um dos maiores riscos que as organizações enfrentam, de acordo com a [Pesquisa Global Risk in Focus de](#)

[2026](#) da Internal Audit Foundation. Ela foi escolhida por 47% dos auditores internos, ficando atrás da cibersegurança, em primeiro lugar, e da disrupção digital (incluindo inteligência artificial), em segundo. Além disso, 53% dos auditores internos escolheram a resiliência empresarial como uma das três principais questões às quais a auditoria interna dedica mais tempo e esforço.

Devido à importância do tema, The Institute of Internal Auditors divulgou requisitos básicos para seus membros no documento [Requisito Temático de Resiliência Organizacional](#). A conformidade com os Requisitos Temáticos é obrigatória para serviços de avaliação e recomendada para serviços de consultoria. Os conselhos deveriam estar cientes desse Requisito Temático, não apenas porque oferece orientações valiosas aos auditores internos, mas também porque aborda como os auditores internos deveriam avaliar a governança da resiliência organizacional.

O risco como uma constante

Na norma ISO 22316:2017 “Segurança e Resiliência”, a International Organization for Standardization define resiliência organizacional como a “habilidade de uma organização de absorver e se adaptar a um ambiente em constante mudança, a fim de permitir que ela alcance seus objetivos, sobreviva e prospere”.

Resiliência organizacional significa ser ágil e estar preparado. Envolve identificar riscos antecipadamente e tomar medidas rápidas para preveni-los ou resolvê-los. Em situações graves, significa também ter planos de recuperação de desastres em vigor para reduzir ou conter os danos.

De acordo com o [Guia do Usuário do Requisito Temático de Resiliência Organizacional](#), “em termos práticos, organizações resilientes estão em melhor posição para sobreviver a desafios inesperados e evoluir e prosperar quando se deparam com eles”.

Embora os executivos possam já ter visto os desafios — incluindo tarifas, protecionismo, fragmentação regulatória, ciberameaças e conflitos geopolíticos — como ocorrências temporárias, agora os veem como “características duradouras

do ambiente operacional”, de acordo com o relatório [Top 5 Corporate Governance Priorities for 2026](#), publicado pelo The Conference Board no Harvard Law School Forum on Corporate Governance. Como resultado, os conselhos devem reconsiderar as abordagens anteriores que tratavam o risco externo como um item de revisão periódica, em vez de uma questão estratégica permanente.

“Para os conselhos, esse ambiente exige maior disciplina na forma como a resiliência é incorporada à governança, em vez da dependência de respostas *ad hoc* às disrupções”, de acordo com o The Conference Board.

As organizações devem incorporar a resiliência em todas as funções — estratégicas, operacionais, tecnológicas, humanas, sociais e financeiras —, observa o Guia do Usuário do Requisito Temático. Ao mesmo tempo, as decisões estratégicas relacionadas podem abranger áreas em toda a organização, incluindo a continuidade do negócio, recuperação de desastres, matrizes de funções críticas, planos de sucessão e testes de recuperação.

Caso de Uso 1: Parte do Plano

A função de auditoria interna de uma entidade do setor público responsável por um mercado atacadista central está conduzindo seu processo de planejamento anual baseado em riscos. A função determinou que a exposição a disrupções logísticas, eventos de saúde pública e dependências de infraestrutura crítica constituem ameaças às operações essenciais do mercado. Com base nessa avaliação, os auditores internos aplicam o Requisito Temático de Resiliência Organizacional.

Para avaliar a governança nessa situação, os auditores internos analisam atas do conselho, planos estratégicos e documentação orçamentária para determinar se há objetivos formais e monitorados relacionados à resiliência. Especificamente, a auditoria interna avalia se a gestão reporta periodicamente ao órgão de governança sobre vulnerabilidades críticas, tais como dependências de transporte, restrições de infraestrutura e riscos relacionados à saúde. Na ausência de um documento de estratégia de resiliência, os auditores internos avaliam se os fatores de resiliência estão consistentemente incorporados à documentação operacional e estratégica.

Caso de Uso 2: Um Passo Adiante

Em uma empresa global de serviços profissionais, os auditores internos estão realizando um trabalho sobre governança e gerenciamento de riscos corporativos. Eles identificam vulnerabilidades causadas pela tomada de decisão descentralizada, dependência de lideranças-chave locais e exposição regulatória em diversas jurisdições. Eles determinam que é apropriado aplicar o Requisito Temático de Resiliência Organizacional ao trabalho.

Ao avaliar a governança, os auditores internos analisam políticas globais, materiais de reporte ao conselho e protocolos de gestão de crises, para determinar se a empresa possui um plano eficaz para manter as operações durante mudanças regulatórias, rotatividade significativa de pessoal essencial ou eventos reputacionais em uma jurisdição que possam ter impacto mais amplo. Eles também determinam se o conselho recebe relatórios consolidados sobre riscos críticos em todas as jurisdições e se a prestação de contas pela supervisão da resiliência está claramente definida.

Sobre o The IIA

O Institute of Internal Auditors (IIA) é uma associação profissional internacional sem fins lucrativos, que atende a mais de 265.000 membros e concedeu mais de 200.000 certificações *Certified Internal Auditor* (CIA) no mundo todo. Criado em 1941, o The IIA é reconhecido em todo o mundo como o líder da profissão de auditoria interna em normas, certificações, educação, pesquisa e orientação técnica. Para mais informações, visite theiia.org.

.....

The IIA

1035 Greenwood Blvd.
Suíte 401
Lake Mary, FL 32746 EUA

.....

Assinaturas Gratuitas

Visite theiia.org/Tone para se cadastrar para uma assinatura gratuita.

.....

Feedback do Leitor

Envie perguntas/comentários para Tone@theiia.org.

.....



Principais considerações para a governança

O Requisito Temático orienta os auditores internos a avaliar diversos aspectos-chave em termos da governança da resiliência organizacional, incluindo:

- Há uma estratégia organizacional formal desenvolvida pela gestão que o conselho tenha adotado e supervisione? Ela abrange os elementos operacionais, tecnológicos e financeiros necessários para gerenciar mudanças e manter as operações? Os objetivos de resiliência estão alinhados com a abordagem geral da organização em relação ao gerenciamento de riscos?
- O conselho analisa periodicamente as atualizações fornecidas pelos responsáveis pelos esforços de resiliência para o atingimento dos objetivos? Os itens da análise podem incluir limites de tolerância a risco, principais indicadores de desempenho e outras observações ou tendências. A meta aqui é garantir que a resiliência esteja incorporada à supervisão estratégica, aos processos de planejamento de longo prazo, ao planejamento de sucessão e à cultura da organização, e que se reflita nas considerações de recursos e orçamento necessárias para apoiar as atividades críticas do negócio.
- Há políticas e procedimentos para processos operacionais, tecnológicos e financeiros críticos que sejam regularmente revisados, testados e atualizados conforme necessário para fortalecer o ambiente de controle?
- Há uma estrutura de comando de incidentes que supervisione e apoie os objetivos de resiliência organizacional? Ela inclui hierarquias de tomada de decisão, protocolos de comunicação e escalção, além de papéis e responsabilidades?
- Há um processo para validar periodicamente as competências necessárias para o sucesso da resiliência e para reavaliar as competências das pessoas em papéis críticos de resiliência? O processo pode abranger a identificação de programas de treinamento relevantes e evidências de planejamento de sucessão para papéis-chave de resiliência.
- Há um processo para garantir que todos os stakeholders internos e externos relevantes sejam identificados, priorizados e envolvidos na criação de estruturas de informação e de reporte destinadas a concretizar os objetivos de resiliência organizacional? Os potenciais stakeholders incluem a alta administração, operações, gerenciamento de riscos, TI, cadeia de suprimentos/compras, instalações, recursos humanos, finanças, jurídico, prestadores de avaliação (incluindo auditoria interna), conformidade, relações públicas, fornecedores críticos, clientes, órgãos reguladores e outros.

O Requisito Temático de Resiliência Organizacional não é necessariamente utilizado em todos os trabalhos de auditoria. Os auditores internos o utilizarão, por exemplo, quando a resiliência organizacional for o tema de um trabalho, um tópico identificado para análise mais aprofundada durante um trabalho ou o tema de um trabalho não incluído no plano de auditoria interna (consulte os Casos de Uso ao longo deste documento).



Recorra à Auditoria Interna

A resiliência organizacional tornou-se uma prioridade central da governança, exigindo que os conselhos olhem além das pressões imediatas e preparem suas organizações para uma incerteza duradoura. Conforme observa um artigo online publicado pela [National Association of Corporate Directors](#), “está ficando difícil para os conselhos e equipes de gestão antecipar e articular expectativas tanto para o curto quanto para o longo prazo”. Nesse ambiente, os diretores precisam de insights confiáveis, avaliação independente e orientação prática para lidar com riscos emergentes e as constantes mudanças nas expectativas dos stakeholders.

A auditoria interna está em uma posição única para oferecer esse apoio. À medida que os conselhos e comitês de auditoria ampliam sua supervisão além do reporte financeiro para incluir cibersegurança, resiliência empresarial, gerenciamento de riscos corporativos e IA, a auditoria interna pode oferecer uma visão abrangente da preparação organizacional, da exposição a riscos e da eficácia dos controles.

Conforme destacado em [Public Company Series: Board Structure and Composition](#), os conselhos deveriam comunicar claramente suas expectativas em relação à auditoria interna e alavancar seu trabalho para obter insights valiosos, ao mesmo tempo em que aliviam as demandas de supervisão do comitê de auditoria. Ao fortalecer essa parceria, os conselhos podem passar de uma postura reativa às disrupções para a construção da resiliência como uma capacidade organizacional sustentável.

Caso de Uso 3: Uma Solicitação Especial

Depois que um furacão causa danos nas proximidades, um membro do conselho de uma entidade responsável pela infraestrutura nacional crítica solicita à auditoria interna que inclua um trabalho de resiliência organizacional em seu plano de auditoria interna, para examinar a exposição da organização a interrupções operacionais, à dependência de prestadores de serviços especializados, às obrigações regulatórias e a eventos ambientais graves.

Para avaliar a governança, os auditores internos analisam o plano estratégico aprovado pelo conselho e a documentação relacionada, a fim de determinar se o planejamento de longo prazo considera formalmente a continuidade dos serviços essenciais. Os auditores internos avaliam se o conselho analisa periodicamente os principais indicadores relacionados à disponibilidade operacional, à manutenção de ativos essenciais e ao planejamento financeiro de contingência, incluindo cobertura de seguro e alocações de reservas.