

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

Edição 120 | Dezembro de 2023

Considerações de Risco para Diretores em 2024

A cibersegurança e o capital humano estiveram entre os principais riscos identificados em uma pesquisa destinada a determinar os riscos atuais e emergentes para empresas de nível mundial e em seis regiões diferentes. O *Risk in Focus 2024*, publicado pela *Internal Audit Foundation* do *Institute of*

Internal Auditor (IIA), entrevistou líderes de auditoria sobre o atual ambiente de risco para suas organizações (veja a Figura 1) e em quais áreas eles estão se concentrando em seus planos de auditoria. Pediu-lhes também que previssem quais riscos serão mais significativos nos próximos três anos.



Esta edição do *Tone at the Top* aborda alguns dos principais riscos identificados. Conforme os conselhos consideram ameaças novas e emergentes, a auditoria interna pode ser uma parceira importante nos seus esforços de governança. “Os auditores internos estão adotando uma abordagem

proativa em relação ao risco”, disse Javier Faleato, CIA, CRMA, CCSA, vice-presidente executivo de relações globais do IIA. “Eles estão acompanhando as empresas em suas jornadas e ajudando-as a seguir o caminho certo.”

Colocando o Risco de Cibersegurança em Perspectiva

Conforme os cibercriminosos se tornaram mais sofisticados nos últimos anos, muitos conselhos acrescentaram conhecimentos especializados em cibersegurança, mas pode ser um desafio determinar como os esforços discutidos no jargão tecnológico podem ser aplicados às operações empresariais. A auditoria interna está em uma posição única para atuar como tradutora, fazendo a conexão entre as ciberameaças e riscos comerciais potenciais, disse Faleato. Os líderes de

auditoria interna podem atualizar os conselhos sobre novos avanços e incidentes de cibersegurança que estão impactando a organização, e sobre como eles afetam o gerenciamento de riscos e o planejamento estratégico. A auditoria interna também pode analisar a eficácia dos processos de governança em torno da cibersegurança. “O papel da auditoria interna é conscientizar os conselhos sobre o que funciona e o que não funciona”, disse ele.

% dos principais riscos por região

Quais são os 5 principais riscos que sua organização enfrenta atualmente?

Área de auditoria	Média das regiões	Ásia Pacífico	América Latina	África	América do Norte	Oriente Médio	Europa
Cibersegurança	73%	66%	75%	58%	85%	70%	84%
Capital humano	51%	59%	44%	39%	65%	47%	50%
Continuidade dos negócios	47%	61%	47%	52%	36%	53%	35%
Mudanças regulatórias	39%	35%	48%	32%	43%	33%	43%
Disrupção digital	34%	30%	38%	33%	36%	32%	33%
Liquidez financeira	32%	21%	33%	47%	28%	38%	26%
Mudanças de mercado	32%	47%	26%	21%	41%	26%	30%
Incerteza geopolítica	30%	28%	42%	25%	28%	16%	43%
Reporte de governança/corporativo	27%	24%	18%	36%	16%	45%	22%
Cadeia de suprimento e terceirização	26%	27%	16%	19%	36%	28%	30%
Cultura organizacional	26%	23%	26%	34%	21%	30%	20%
Fraude	24%	22%	30%	46%	9%	26%	13%
Comunicação/reputação	21%	18%	22%	27%	21%	28%	12%
Mudanças climáticas	19%	22%	22%	19%	12%	10%	31%
Saúde e segurança	11%	12%	8%	10%	17%	9%	13%
Fusões e aquisições	6%	4%	3%	3%	8%	10%	8%

Figura 1

Obs.: Pesquisa Global Risk in Focus do IIA, n=4.207. Percentages mostram quem classificou a área como uma das 5 principais em nível de risco. Azul escuro indica as 5 áreas de maior risco da região. Fonte: Risk in Focus 2024

A equipe de auditoria interna também pode fornecer informações sobre se a empresa está fazendo tudo o que é necessário para mitigar as ameaças relacionadas. No geral, a pesquisa concluiu que as equipes de auditoria interna estão dando maior ênfase à cibersegurança no seu planejamento de auditoria. Embora a cibersegurança esteja há muito tempo no topo da lista de preocupações do Risk in Focus, no passado as equipes de auditoria não dedicavam o máximo de tempo e esforço a esta área. Isso mudou, de acordo com a pesquisa deste ano, com a cibersegurança geralmente bem à frente de outros focos das equipes de auditoria. Os conselhos podem garantir que as equipes de auditoria interna continuem mantendo um foco adequado, garantindo que disponham de recursos suficientes para resolver problemas de cibersegurança.

É lamentável que a maior vulnerabilidade da cibersegurança na maioria das organizações seja o elemento humano. Os funcionários são alvo de e-mails de phishing ou outros esquemas cada vez mais sofisticados, concebidos para dar acesso aos cibercriminosos. Os diretores devem se lembrar da importância do tom no topo quando se trata da cibersegurança e do impacto positivo que os conselhos podem ter. Quando os funcionários percebem que os membros do conselho estão cientes e envolvidos nos esforços de cibersegurança, é menos provável que negligenciem protocolos inteligentes de cibersegurança, disse Faleato. Os conselhos podem considerar participar de treinamentos corporativos sobre campanhas de ataques de phishing, por exemplo, e envolver-se em simulações de ataque de resgate no nível do conselho com o apoio da auditoria interna, recomendou.

Sobre o The IIA

O Institute of Internal Auditors (IIA) é uma associação profissional internacional sem fins lucrativos, que atende a mais de 230.000 membros e concedeu mais de 185.000 certificações Certified Internal Auditor (CIA) no mundo todo. Criado em 1941, 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.

Governança é o Ativo Corporativo Mais Importante

O talento e a experiência dos funcionários são essenciais para o sucesso da empresa. As organizações compreendem que o capital humano, a diversidade, a equidade e a inclusão, e a gestão e retenção de talentos são preocupações fundamentais, mas muitas não sabem ou não têm certeza de como mensurar se os esforços nestas áreas estão tendo um impacto significativo. A conversa tornou-se ainda mais complicada devido às mudanças nas expectativas das novas gerações de funcionários e ao debate contínuo sobre horários de trabalho remotos e híbridos.

Dados os riscos e as incertezas, os conselhos precisam de informações e conselhos claros. A auditoria interna pode ajudar os conselhos a determinar quais métricas de capital humano são mais valiosas para o conselho e apresentar principais indicadores de desempenho (KPIs) complexos de formas fáceis de entender, do ponto de vista estratégico e de governança. Por exemplo, a auditoria interna tem acesso a uma vasta gama de informações corporativas perspicazes, incluindo métricas de satisfação dos funcionários que o conselho pode utilizar para alinhar melhor o capital humano e as estratégias de diversidade com as normas e expectativas culturais em mudança.

Preparando-se para os Riscos Emergentes

O *Risk in Focus 2024* pediu aos líderes de auditoria interna que classificassem quais riscos suas organizações enfrentariam daqui a três anos (veja a Figura 2). Não surpreendentemente, a cibersegurança continuou sendo a primeira escolha. No entanto, a disrupção digital passou hoje do 5º para o 2º lugar, e as mudanças climáticas saltaram do 14º para o 5º lugar. Aqui está o que os diretores devem considerar em cada área.

Mudanças de risco esperadas em 3 anos

Quais são os 5 principais riscos que sua organização enfrenta atualmente?

1. Cibersegurança	73%
2. Capital humano	51%
3. Continuidade dos negócios	47%
4. Mudanças regulatórias	39%
5. Disrupção digital	34%
6. Liquidez financeira	32%
7. Mudanças de mercado	32%
8. Incerteza geopolítica	30%
9. Reporte de governança/corporativo	27%
10. Cadeia de suprimento/terceirização	26%
11. Cultura organizacional	26%
12. Fraude	24%
13. Comunicação/reputação	21%
14. Mudanças climáticas	19%
15. Saúde e segurança	11%
16. Fusões e aquisições	6%

Quais são os 5 principais riscos que sua organização enfrentará em 3 anos?

1. Cibersegurança	67%
2. Disrupção digital	55%
3. Capital humano	46%
4. Continuidade dos negócios	41%
5. Mudanças climáticas	39%
6. Mudanças regulatórias	39%
7. Incerteza geopolítica	34%
8. Mudanças de mercado	33%
9. Cadeia de suprimento/terceirização	25%
10. Liquidez financeira	23%
11. Cultura organizacional	21%
12. Reporte de governança/corporativo	20%
13. Fraude	20%
14. Comunicação/reputação	15%
15. Saúde e segurança	11%
16. Fusões e aquisições	11%

Figura 2

Fonte: Risk in Focus 2024
Pesquisa Global Risk in Focus do IIA, n=4.207. Porcentagens que classificaram a área como um dos principais riscos de sua organização.

Disrupção digital. É difícil saber quais novas tecnologias terão maior impacto no curto prazo, mas é provável que a inteligência artificial generativa (IA) seja uma delas. O primeiro exemplo bem conhecido de IA generativa, o ChatGPT, atingiu cerca de 100 milhões de usuários alguns meses após seu lançamento¹. A IA em geral, e a IA generativa em especial, estão destinadas a mudar a forma como as empresas são administradas. A auditoria interna pode ajudar os conselhos a compreender as enormes oportunidades que podem oferecer, bem como os riscos significativos, disse Faleato. Após a recepção entusiástica inicial do público à IA generativa, surgiram muitas perguntas sobre questões éticas e legais relacionadas. Elas incluem riscos que envolvem privacidade e confidencialidade, falta de transparência do material de origem, considerações de propriedade intelectual e precisão das informações. Conforme a tecnologia evolui e seu uso cresce, a auditoria interna pode alertar o conselho quanto aos riscos e benefícios e assessorar sobre sua gestão.

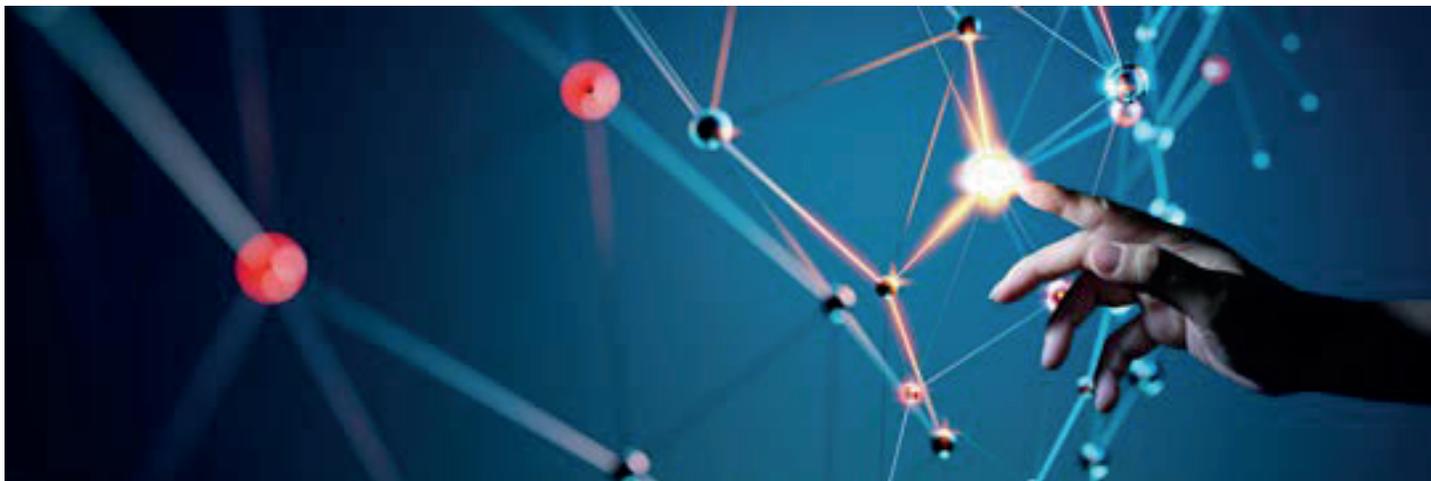
Mudanças climáticas. O reporte corporativo nesta área tem sido voluntário há muito tempo, mas isso está mudando rapidamente conforme os reguladores emitem ou propõem novos regulamentos. Estes incluem as normas *European Sustainability Reporting Standards*, uma proposta sobre divulgações relacionadas às mudanças climáticas da Comissão de Valores Mobiliários dos EUA, e novas orientações do *International Sustainability Standards Board*, bem como regulamentações nacionais na Austrália, Canadá, Índia, Brasil, Singapura e outros. A auditoria interna pode atualizar os conselhos com alguns dos novos conceitos envolvidos nesta área. Por exemplo, embora as organizações já compreendam há muito tempo o conceito de materialidade quando se trata do risco financeiro, terão agora que se familiarizar com o conceito de dupla materialidade.

Este conceito descreve como as divulgações corporativas podem ser importantes, tanto por suas implicações sobre o valor financeiro de uma organização, como sobre o impacto de uma organização no mundo em geral. “A ideia de dupla materialidade surge do reconhecimento de que o impacto de uma empresa no mundo para além das finanças pode ser material e, portanto, digno de ser divulgado, por outras razões que não o efeito nos resultados financeiros de uma empresaⁱⁱ.”

“O conselho precisará de pessoas em quem possa confiar para prestar avaliação sobre as suposições por trás das decisões sobre o reporte de dupla materialidade”, disse Faleato. Os auditores internos, que têm uma profunda familiaridade com a organização, seus negócios e processos, podem prestar uma avaliação completa e fiável.

“Greenwashing” é outro conceito com o qual os conselhos devem estar familiarizados. Refere-se a fazer afirmações inflacionadas ou falsas sobre as políticas ou ações de uma organização quanto às mudanças climáticas. Ser acusada de *greenwashing* pode ter um impacto significativo na reputação de uma organização, especialmente considerando o grande e variado grupo de stakeholders que apelam por maior transparência no reporte ambiental. A auditoria interna pode aumentar a confiança nas informações relacionadas ao clima que as organizações reportam, prestando avaliação sobre elas. A auditoria interna pode trazer todos esses tópicos para a mesa do conselho e fornecer o contexto de que os diretores precisam para abordá-los.

A Interconectividade dos Riscos



O *Risk in Focus 2024* também destacou a interconectividade dos riscos – a forma como um risco pode causar e até ampliar outros, observou Faleato. Por exemplo, um incidente de cibersegurança geralmente não é apenas uma dor de cabeça para a equipe de TI ou para qualquer funcionário diretamente afetado por ele. Entre outros impactos negativos, pode frequentemente ter um impacto negativo sobre a marca da organização ou seus relacionamentos na cadeia de suprimentos, se clientes, parceiros de negócios ou outros stakeholders estiverem envolvidos. “Não se pode encarar riscos como incidentes isolados”, disse Faleato.

A auditoria interna pode oferecer aos conselhos de administração uma perspectiva que liga os pontos e dá sentido à vasta gama de riscos aparentemente não relacionados que enfrentam. Faleato recomendou que os conselhos ou comitês de auditoria se reúnam regularmente com os líderes de auditoria interna para discutir o gerenciamento de riscos, questões de conformidade, oportunidades de negócios e a eficiência dos processos. “Podemos ser parceiros de negócios em todas essas áreas”, disse Faleato. “Esse é o nosso grande valor para os conselhos.”

PERGUNTAS PARA MEMBROS DO CONSELHO

- Como o conselho está se preparando para regulamentações sobre a divulgação de informações ambientais, sociais e de governança?
- Quais regulamentos têm ou se espera que tenham impacto na organização?
- Será esperado que forneçamos informações de ESG a parceiros de negócios ou outros membros da nossa cadeia de valor?
- A organização pode gerar informações confiáveis de ESG para uso na tomada de decisões estratégicas?

ⁱ“ChatGPT sets record for fastest-growing user base - analyst note,” Hu, K., Reuters, 2 de fevereiro de 2023

ⁱⁱ“Double materiality”: New legal concept likely to play in debate over SEC’s climate plan,” Engler, H., Reuters, 12 de abril de 2022.