

Edição 7

GLOBAL PERSPECTIVES AND INSIGHTS: Resiliência a Crises

Traduzido por:



Global



Contribuintes

Melissa Agnes
Cofundadora, Agnes + Day – *Canadá*

James Lukaszewski
Presidente, The Lukaszewski Group
Division, Risdall – *Estados Unidos*

Héctor Ricardo Parra, CIA, CRMA,
CISA, CFE
Gerente, CYA Consulting and Auditing
– *Colômbia*

John Rapa
Presidente e CEO, Tellefsen and
Company, LLC – *Estados Unidos*

Conselho Consultivo

Nur Hayati Baharuddin, CIA, CCSA,
CFSA, CGAP, CRMA – *IIA–Malásia*

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL – *African
Federation IIA*

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA, CGAP –
IIA–Holanda

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA –
Membro do *IIA–Emirados Árabes
Unidos*

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA –
IIA–América do Norte

Ana Cristina Zambrano Preciado, CIA,
CCSA, CRMA – *IIA–Colômbia*

Edições Anteriores

Para acessar as edições anteriores do
Global Perspectives and Insights,
visite www.theiia.org/gpi.

Feedback dos Leitores

Envie perguntas ou comentários para
globalperspectives@theiia.org.

Conteúdos

A Auditoria Interna e a Resiliência a Crises	3
Uma Crise de Confiança Revelada	3
Por Que Resiliência?.....	4
Resista	5
Reaja.....	8
Recupere-se.....	9
Reflexões de Encerramento	10

A Auditoria Interna e a Resiliência a Crises

A possibilidade de uma crise interromper severamente a habilidade operacional de uma organização existe hoje como nunca anteriormente, considerando o ritmo da evolução das ameaças globais. Incidentes de cibersabotagem sofisticada, padrões climáticos voláteis, ataques terroristas e interrupções trabalhistas estão aumentando e podem ocorrer, obviamente, sem aviso. Com esses eventos de crise e a incapacidade de continuar as operações e atender aos objetivos, ocorrem danos à reputação da organização e à sua habilidade de atender às expectativas das partes interessadas.

No entanto, um estudo recente revelou uma ampla lacuna entre a conscientização dos membros do conselho sobre possíveis crises e a prontidão de suas organizações quanto a crises reais. Ser capaz de reconhecer crises em potencial, lidar com tais interrupções com eficácia e retomar as operações normais é extremamente difícil. Obter a capacidade de fazer isso com rapidez e eficácia, com o mínimo impacto – para ser resiliente a crises – é ainda mais difícil e é a meta final.

Especialistas em crises concordam que a chave para ser resiliente a crises é a preparação e que a auditoria interna está posicionada para desempenhar um papel de destaque no processo. A amplitude de habilidades dos auditores, a posição na organização e o profundo conhecimento das operações podem ajudar seus negócios a se preparar para as crises inevitáveis e levar a organização da crise à resiliência – pronta para resistir, reagir e se recuperar de grandes eventos de interrupção.

Uma Crise de Confiança Revelada

Por meio de um estudo conjunto de 2016 da Deloitte Touche Tohmatsu Limited e da Forbes Insights, com mais de 300 membros de conselhos do mundo todo, a Deloitte obteve insights essenciais sobre a confiança que os conselhos têm na conscientização de suas organizações quanto às suas ameaças de nível de crise e à sua habilidade de lidar com elas.

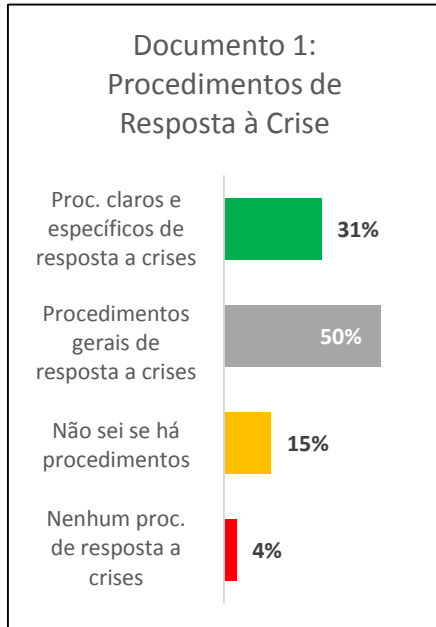
Mais de três quartos dos membros de conselhos entrevistados (76 por cento) acreditam que suas organizações responderiam com eficácia a uma crise amanhã, de acordo com o relatório da pesquisa. Porém, menos da metade disse que suas empresas monitoram problemas futuros ou têm "manuais" para possíveis cenários de crises (49 por cento cada). Um terço sequer sabe se há um manual.

Apenas metade dos participantes disse ter discussões específicas com a administração sobre prevenção de crises ou ter se envolvido com a administração para entender o que tem sido feito para apoiar a preparação para crises. Quanto a crises específicas, a pesquisa revelou três grandes lacunas entre o reconhecimento e a preparação. Por exemplo, a área de crise que faz com que os membros do conselho mais se sintam vulneráveis é a reputação corporativa (73 por cento), mas apenas 39 por cento disseram ter um plano para lidar com isso. Dos que já passaram por crises, menos de um

Especialistas em crises concordam que a chave para ser resiliente a crises é a preparação e que a auditoria interna está posicionada para desempenhar um papel de destaque no processo.

terço (30 por cento) sente que recuperou sua reputação em menos de um ano - 16 por cento disseram que foram necessários quatro anos ou mais.

Essa falta de prontidão à crise foi confirmada por uma enquete recente do The IIA. Dos 1.500 profissionais de auditoria interna que participaram de um webinar sobre riscos de crise, menos de um terço (31 por cento) disse que sua empresa tem "procedimentos claros e específicos de resposta a crises". Quatro por cento não têm procedimentos de resposta a crises, metade tem procedimentos gerais de resposta a crises e preocupantes 15 por cento não souberam dizer se há procedimentos (Documento 1).



Fonte: Enquete do webinar de Fevereiro de 2017 do IIA América do Norte, chamado *Crisis-Proofing Your Organization*. Pergunta: Como você descreveria os procedimentos de resposta a crises de sua organização? Apenas participantes auditores internos. $n = 1,467$.

Esses estudos destacam o fato de que há muito espaço para melhoria quanto a lidar com crises. "As organizações podem fazer investimentos muito tangíveis e mensuráveis de planejamento e exercícios que transformem conscientização de crises em resiliência a crises", disse a Deloitte em seu relatório. "E também podem fazer investimentos que os ajudem a antecipar eventos adversos, antes mesmo que se tornem verdadeiras crises."

John Rapa, presidente e CEO da Tellefsen and Company LLC, vê a auditoria interna como uma parte interessada principal no planejamento para crises – uma "voz da razão" valiosa para a estratégia, táticas, escopo, pressupostos e limitações do plano.

"A auditoria interna deve ser uma caixa de ressonância para aqueles responsáveis pelo desenvolvimento, implementação e manutenção do plano", disse Rapa. "Os auditores devem ter um papel consultivo e prestar supervisão de avaliação na preparação do plano, para agregar valor e melhorar a eficácia da supervisão do gerenciamento de riscos."

Por Que Resiliência?

Os auditores internos estão cientes dos muitos conceitos e documentos diferentes dentro de uma organização que abordam interrupções inesperadas, como gestão de crises, gestão da continuidade do negócio, resposta a incidentes, recuperação após desastres e gestão da continuidade de serviços de TI. A auditoria interna frequentemente participa do desenvolvimento desses planos. Mas muitos desses documentos são específicos para um segmento do negócio: a gestão da continuidade do negócio é baseada mais em manter o valor do negócio. Um componente dela é a gestão de crises, um processo para o restabelecimento das operações.

No entanto, uma crise pode envolver muito mais do que a retomada do negócio, quando vidas são perdidas, um produto é contaminado, dados pessoais dos consumidores são roubados ou um CEO é humilhado.

Os auditores internos estão posicionados para expandir seus papéis relativos a crises, para dar um passo atrás e considerar o cenário geral – os objetivos organizacionais amplos e os riscos a eles. Eles podem ajudar a preparar seus conselhos, executivos e funcionários para uma crise, prestar avaliação quanto à prontidão e ajudar a fundamentar uma cultura resiliente a crises.

Múltiplos conceitos e definições para situações de crise e a confusão que a terminologia incerta pode causar na resposta a um incidente foram reconhecidos como problemas pela líder criativa DRI International. Sua solução foi a criação do *The International Glossary for Resilience*. A DRI compilou os termos usados em crises de continuidade do negócio, recuperação após desastres ou gerenciamento de riscos. Após reunir 2.189 termos únicos de acordo com os mais aplicáveis, depois verificar a lista junto a um comitê de seleção, publicou em um documento as mais de 250 melhores definições de 26 fontes da indústria.

Resiliência é definida no Glossário como "a capacidade adaptativa de uma organização em um ambiente complexo e mutante", creditada à ASIS International, uma comunidade global de praticantes de segurança. A principal definição é seguida de a) a habilidade da organização de "resistir a ser afetada por um evento ou a habilidade de retornar a um nível aceitável de desempenho em um período aceitável de tempo, após ser afetada por um evento" e b) a "capacidade de um sistema de manter suas funções e estrutura quando encara mudanças internas e externas e de se degradar elegantemente quando necessário."

A visão poética de se degradar elegantemente durante uma crise é a força motivadora por trás do trabalho de especialistas em crises como Melissa Agnes e James Lukaszewski. Ambos pensam que a preparação precisa e a encenação de cenários são as melhores formas de encarar suavemente uma crise.

"Crises são eventos que param processos, pessoas, produtos, redefinem reputações, criam vítimas e/ou visibilidade explosiva", disse Lukaszewski, autor, palestrante e consultor de gestão de crises. A chave para a sobrevivência, disse, é trabalhar com a liderança para desenvolver planos que gerenciem os primeiros minutos e horas de uma crise, que reflitam fundamentalmente o raciocínio razoável e que entendam o poder das vítimas.

Agnes, estrategista internacional de gestão de crises e palestrante, recomenda a seus clientes a prática de cenários de crises para garantir que tenham "os processos internos de escalonamento certos, as pessoas certas na sala para tomar decisões e a prontidão para comunicar".

Resista

Uma crise pode ser definida, simplesmente, por quando um risco se torna realidade, de acordo com o consultor da Colômbia, Hector Parra. "Como cada corporação existe para satisfazer as necessidades das partes interessadas, ela busca atingir os objetivos relativos a estratégia, operações, informação e conformidade. Como os objetivos estão todos no futuro, há incerteza e o atingimento dos objetivos poderia ser afetado pelos riscos", diz Parra. "Então, podemos dizer que uma crise é uma forte materialização do risco".

O primeiro passo para tentar prevenir a materialização dos riscos na forma de uma crise é identificar quais são esses riscos.

Prepare a Organização para Diferentes Cenários de Crises

Melissa Agnes orienta seus clientes a pensar por meio de cenários de crises dos mais altos riscos à organização e captar as nuances entre uma crise e outra. Os passos incluem:

- Determinar a estrutura de governança para a gestão de crises em cada cenário.
- Identificar a equipe de gestão de crises de cada cenário.
- Atribuir papéis e responsabilidades para cada departamento e indivíduos específicos.
- Preparar um processo interno de escalonamento.
- Decidir quem são seus constituintes e principais partes interessadas e quais serão suas expectativas.
- Priorizar itens de ação ou considerações que demandem atenção nas primeiras 24 a 48 horas.
- Pensar nas perguntas que você ouvirá desde o início e nas respostas que poderá dar.

“O planejamento para crises deve ser realizado considerando o pior caso, de acordo com a classificação de riscos e usando uma abordagem *top-down*, dos riscos extremos aos baixos.”

— Hector Parra

A estrategista Agnes orienta seus clientes sobre como ver a crise a caminho. "Uma abordagem é perguntar à administração quais questões são mais preocupantes. Os cinco ou 10 cenários de maior risco são um bom lugar para começar, porque dão a você uma direção", disse. "Depois de identificar os riscos, você pode aprofundar. Fale com todos os membros da administração, para entender suas perspectivas. Simular os movimentos de seus cenários de maior risco é realmente uma boa prática para a prontidão."

Lukaszewski, que usa a alcunha "*America's Crisis Guru*®", concorda. "A preparação de sucesso é sempre baseada em cenários", disse. "O fracasso em praticar significa que as respostas também falharão."

Os planos resultantes, que guiam tanto a resistência quanto a reação, podem se beneficiar amplamente do olhar preciso da auditoria interna sobre os processos de desenvolvimento e execução. Os especialistas recomendam priorizar o plano por probabilidade de ocorrência de uma crise, nível de impacto e danos colaterais em potencial.

"O planejamento para crises deve ser realizado considerando o pior caso, de acordo com a classificação de riscos e usando uma abordagem *top-down*, dos riscos extremos aos baixos", orientou Parra. "Cada tipo de planejamento para crises deve ter uma abordagem especial, dependendo do caso, especialmente dependendo de quem é afetado: funcionários, comunidades, consumidores, acionistas."

O plano de ação deve incluir o máximo de detalhes que você puder organizar, como passos para as primeiras 24 horas, as primeiras 48 horas, declarações proativas, respostas reativas, papéis em áreas pré-identificadas, tipos de comunicação e requisitos legais, e mais. Se o plano aborda os piores cenários, deve ser adaptável para desastres menores. O plano deve incluir protocolos de ativação e oferecer um método de reporte para funcionários, que estão frequentemente melhor posicionados para enxergar os indicadores iniciais de uma situação de crise.

Teste e Treinamento

Lukaszewski recomenda testar o plano, para que, quando algo realmente ocorrer, a organização possa mais facilmente entrar em modo de resposta. Além dos testes, use coaching e treinamento, problemas de ação correta/incorrecta, simulações e exercícios escritos que permitam que todos simulem seus papéis. Depois de cada treinamento, atualize o plano. "Pergunte a si mesmo e a cada participante do exercício, o que sabemos agora que precisamos saber mais a respeito? O que mais irá acontecer por causa do que aconteceu?", disse Lukaszewski.

O treinamento é crucial. Por exemplo, para a prevenção de uma ciber crise, a auditoria interna pode recorrer aos funcionários e esclarecer o papel que pode desempenhar, ajudar a organizar eventos de conscientização e educar a equipe sobre as melhores práticas para troca de senhas, uso de autenticação multifator e abertura de e-mails estranhos. Algumas organizações testam seus funcionários rotineiramente, enviando e-mails suspeitos que, se abertos, resultam no agendamento instantâneo de uma sessão de treinamento. Auditores treinados podem entender melhor sobre *patches* do sistema, enfatizar a importância de testar os controles de TI regularmente e aprender sobre os *frameworks* disponíveis.

A preparação pode ser individualizada para cada cenário, mas as preocupações básicas devem ser transmitidas. "Crises diferentes têm impactos diferentes", diz Agnes. "Mas as expectativas e preocupações das partes interessadas não mudam. Certifique-se de realizar uma lista inicial de considerações daquilo em que você deve prestar atenção e, então, trabalhe em suas respostas, incluindo quaisquer ações que poderiam ser diferentes dependendo da situação."

Lukaszewski desenvolveu uma "equação de prontidão" e disse que três quartos da "prontidão" são determinados por ter informações de contato precisas para rapidamente encontrar "pessoas que possam dizer sim".

"Tomar decisões é uma das maiores barreiras à resposta a crises", disse. A lista de contatos correta levará você a 75 por cento do caminho em direção a remover essas barreiras. Os ingredientes restantes, disse, incluem 15 por cento de pré-autorização – decisões que podem ser tomadas com antecedência, como garantir a ordem de aquisição dos carros de que você vai precisar para deslocar as pessoas, se isso for necessário. Oito por cento são de ampla preparação e testes de cenários e 2 por cento são de surpresa. É a surpresa que transforma a situação em uma crise.

“Tomar decisões é uma das maiores barreiras à resposta a crises.”

— James Lukaszewski

Agnes concorda e diz que o plano deve garantir que as pessoas certas estejam na sala, como forma de garantir o processo correto de escalonamento. "Os protocolos internos de escalonamento corretos, que colocarão as pessoas certas na sala na hora certa, permitirão que você faça uma de duas coisas: escalone bem rapidamente em crises completas ou evite o escalonamento desnecessário se a situação não demandar isso", disse. Ter as "pessoas certas" significa ter um representante de cada unidade de negócio, setor ou grupo de partes interessadas, para permitir que a situação seja vista de forma ampla, não apenas da perspectiva legal, de conformidade, do CEO ou do RH, disse.

Rapa chama esse grupo de Equipe de Gestão de Incidentes ou Equipe de Gestão de Crises e também recomenda que ele seja multifuncional e multidomínio, incluindo, por exemplo, a gerência executiva, operações, tecnologia, jurídico, relações públicas e relações com o cliente.

Durante o planejamento, prepare-se para situações em que a organização em si não estará em crise, mas fará parte de uma indústria ou território em que a crise estará ocorrendo, orientou a revista *Internal Auditor* em sua edição de Abril de 2017. Por exemplo, a Ford rapidamente se separou da crise da Volkswagen com uma declaração de que não usa dispositivos manipuladores, escreveu J. Michael Jacka. O artigo, "*Resilience Through Crisis*", também alerta que porta-vozes escolhidos devem ter a combinação certa de habilidades de mídia e autoridade executiva e que o plano deve incluir informações detalhadas para contatar a mídia.

Trabalhar totalmente um cenário pode levar meses – para elaborar seu processo de escalonamento, encontrar lacunas e preparar uma reação para toda a organização. Lukaszewski recomenda planejar apenas um ou dois cenários por ano.

E, embora um plano preciso faça uma grande diferença, os especialistas concordam que não há um modelo que sirva para todos os casos.

“O que você quer é tornar o gerenciamento de riscos, a prevenção de crises e a resposta a crises uma parte da organização em todas as suas camadas.”

— Melissa Agnes

"Tentar criar um plano de gestão de crise ou incidente que englobe todos os tipos percebidos ou previstos de ameaça é desafiador, se não impossível", disse Rapa.

Depois que um programa de preparação é criado, o próximo passo é fomentar uma cultura de prontidão à crise, que permita que a organização abrace a resiliência.

Reaja

Ao ser proativo e entender o processo, a auditoria interna pode ajudar a organização a desenvolver um nível de conforto na crise que as pessoas entenderão, em vez de ficarem preocupadas e na defensiva.

A auditoria interna pode garantir um plano de gestão de crise atualizado que aborde totalmente o incidente e as consequências e verificar a habilidade de ativar uma equipe de resposta ao incidente. Conforme a crise se desenvolve, a auditoria pode avaliar, por exemplo, o escopo do evento, a necessidade de envolver terceiros, o risco reputacional e a segurança de um local externo de armazenamento de dados. A auditoria interna pode trabalhar com o conselho interno para verificar as ramificações legais e trabalhar com o RH para ajudar a investigar situações de funcionários ou determinar se haverá pessoal qualificado disponível para estruturar uma equipe para o incidente. Auditores podem ajudar a organização a se comunicar aberta e regularmente com o público, equipe, parceiros de negócios e partes interessadas.

"Uma equipe de resposta de sucesso estará profundamente enraizada na organização e ajudará a empresa a identificar e entender o risco e permitir que a gerência executiva tome as melhores decisões para mitigar os riscos à empresa", disse Rapa. "A auditoria interna deve ter um papel de supervisão na execução de um plano que tenha sido vetado pelas principais partes interessadas."

Quando ocorre um desastre, a primeira ação é ativar a resposta de emergência, para salvar vidas e proteger ativos, de acordo com Parra. Uma reação deve ser mensurada em minutos ou horas. Um passo inicial importante é a comunicação interna e externa sobre o que aconteceu e sobre os passos seguintes, disse Parra. Por exemplo, quando um banco na Colômbia teve uma falha sistêmica que afetou as transações online, uma comunicação imediata aos consumidores e autoridades, informando acerca do problema e das ações corretivas, evitou um pânico, disse.

Ele orienta que a auditoria interna ajude a avaliar a seriedade de uma crise, examinando os impactos sobre o atingimento de objetivos, pessoas, reputação, ativos – incluindo dados e informação – e regulamentos ambientais.

Julgar a seriedade de uma crise também está relacionado a pensar com antecedência, disse Agnes. Ao implementar de forma sólida um plano bem pensado, a organização ajudará a criar uma cultura pronta para crises.

"Isso significa que você não pode simplesmente criar um plano e deixá-lo na prateleira. Mesmo que você o revise mensalmente, ainda não é o suficiente, porque há fatores constantes mudando no mundo que nos impactam em crises", disse. "O que você quer é tornar o gerenciamento de riscos, a

prevenção de crises e, então, a resposta a crises uma parte da organização em todas as suas camadas. Seus membros da equipe precisam conhecer o plano tão bem que ele se torne instintivo. Você quer que eles saibam exatamente o que esperam que eles façam e qual o melhor plano de ação – construindo memória muscular."

Um dos aspectos mais importantes da reação é a comunicação. "Ficar em silêncio é sua ruína", disse Agnes. "Costumava funcionar, mas não mais."

Lukaszewski diz que o silêncio é "a estratégia mais corrosiva e tóxica que você pode escolher". Ele recomenda que as organizações se comuniquem intencionalmente, com "franqueza, transparência e sinceridade". Representantes devem ser "acessíveis, reativos, transparentes, engajados e prontos para esclarecer, comentar e corrigir conforme necessário".

As mídias sociais são um grande benefício atualmente, já que equipes de crise podem enviar mensagens curtas e rápidas que mostrem que estão abordando ativamente o problema, diz Lukaszewski. Ele recomenda estabelecer um grupo SMART: Social, Mídia, Ação/Ataque, Resposta, Time.

"Sua meta é agir com rapidez e eficácia. Haverá erros, porque é uma crise. Todos os dias, você gastará 50 por cento de sua energia e 25 por cento de seus recursos consertando os erros de ontem", disse Lukaszewski. "Lembre-se, sua resposta pode ser tecnicamente perfeita, mas se você errar com as vítimas ou as comunicações, é assim que sua resposta será lembrada. Pense rapidamente, incrementalmente, e tome atitudes. Quanto mais tempo demorar para responder, mais sua reputação está sendo danificada."

Ele também recomenda elaborar uma página online para cada cenário, que fique oculta no site até que seja necessária. Quando ativa, poderá oferecer fatos e dados, perguntas frequentes, questões em risco e ferramentas interativas.

"A forma como sua empresa segue o plano terá impacto direto sobre como a gestão é percebida - tanto internamente, pela equipe, quanto externamente, pelos consumidores, parceiros de negócio, mídia, reguladores, etc.", disse Rapa. Reações de senso comum que ele recomenda incluem:

- Mantenha-se calmo.
- Comunique-se ampla e frequentemente com todos os constituintes, dependendo da natureza e escopo do incidente.
- Siga o plano, mas faça ajustes conforme os eventos vão se desenvolvendo.
- Acompanhe. Acompanhe. Acompanhe.

Lukaszewski sempre lembra seus clientes de gerenciar a dimensão das vítimas. "As vítimas precisam de visibilidade, precisam falar", disse. "Empresas inteligentes facilitam essas conversas. O que as vítimas mais querem é que alguém diga 'desculpe'. A administração deve estabelecer um tom positivo."

Recupere-se

A auditoria interna pode ajudar a organização a se recuperar de uma crise, avaliando e reportando sobre a eficácia dos esforços da organização, avaliando coisas como o efeito de longo prazo sobre a reputação, o processo

O Pedido de Desculpas Perfeito

O Guru de Crises Americano conta seus "Ingredientes para um Pedido de Desculpas Perfeito":

- Admissão verbal ou escrita de responsabilidade por causar dor e sofrimento.
- Reconhecimento específico e descrição do dano causado.
- Lições aprendidas e mudanças que serão feitas para evitar que a situação se repita.
- Pedido de perdão.
- Oferta de restituição.

Pule qualquer um desses ingredientes e seu pedido de desculpas terá pouca credibilidade.

Fonte: *Lukaszewski on Crisis Communication: What Your CEO Needs to Know About Reputation Risk and Crisis Management*, Rothstein Associates Inc. Brookfield, CT, © 2013, James E. Lukaszewski

Melhore o Plano de Resiliência com uma Revisão Pós-Crise

As lições aprendidas depois de uma crise podem ter valor inestimável para a função de auditoria interna. Ao incorporar essas experiências ao plano, a organização pode chegar ainda mais perto de se tornar resiliente a crises. Perguntas que John Rapa frequentemente faz quando as coisas se acalmam incluem:

- Como o incidente foi revelado?
- Quem soube dele primeiro?
- Quem foram os “primeiros respondentes” que identificaram o efeito da interrupção?
- Como a administração lidou com a resposta ao incidente? Como a equipe lidou?
- Qual a qualidade e frequência das comunicações da empresa com a equipe, clientes, principais constituintes do negócio, principais prestadores de serviço, reguladores e a mídia?
- Foi conduzida uma revisão *post-mortem* sobre a causa raiz, efeitos e impactos sobre o negócio, assim como lições aprendidas?
- Foi implementado um plano de ação para abordar quaisquer deficiências, riscos ou ameaças adicionais?

de recuperação de dados, os controles de quaisquer partes externas usadas e a adequação de recursos alocados para resposta e treinamento.

Ações pós- crise ajudam a organização, no futuro, a melhorar seu plano de resiliência a crises e devem incluir documentação e aplicação de lições aprendidas, disse Parra. Até incidentes que sejam insignificantes devem ser documentados e o resumo guardado para futura referência.

O resumo deve incluir a causa, efeito, resposta, tempo até a retomada completa dos serviços, itens de ação, lições aprendidas e mais, disse Rapa.

"A revisão pós-incidente é onde a auditoria interna deve desempenhar um papel principal", disse Agnes. "Auditores internos precisam avaliar, revisar e melhorar. Novamente, sente-se com as pessoas certas na sala, examine o incidente e pergunte, por exemplo, o que poderíamos ter feito de forma diferente, como garantimos que esse incidente não ocorra novamente, os planos de ação e comunicações foram úteis?", disse. "Depois que o grupo responder às perguntas, discuta, avalie e, então, melhore. Fortaleça os planos e teste-os novamente com uma simulação."

Quando a auditoria interna desempenha um papel influente na implementação de lições aprendidas – tanto na organização quanto no plano de auditoria –, ela oferece a oportunidade de sair de um papel de apoio para um papel principal na organização.

"Para auditores que não sentem que têm papel suficiente, busquem formas de demonstrar seu valor e conquistar um lugar à mesa", orientou Agnes. "Quais comitês se reúnem regularmente e revisam esses tipos de coisa? Quais comitês já existem, em que membros estejam falando sobre algum tipo de crise, gestão de prevenção e prontidão? Se você tem um assento, então, a auditoria terá voz e participação nos programas diários que ocorrem."

Reflexões de Encerramento

"Sua resposta será criticada por pessoas que não estiveram lá, citando pessoas que também não estiveram lá", disse Lukaszewski. "Mantenha o foco em resolver as questões mais importantes."

Ele orienta seus clientes a avaliar continuamente as vulnerabilidades, gerenciar a exposição e rotineiramente instruir a administração e o conselho sobre as ameaças.

Uma simples mudança de terminologia pode tornar o processo mais fácil. "A palavra crise irrita a liderança, porque poucos líderes, se tanto, acreditam que uma crise acontecerá com eles", disse. "A prontidão ajuda que eles entendam o que precisam fazer."

Agnes diz que parece clichê, mas a melhor forma de gestão de crises é a prevenção de crises. "Identifique os principais riscos e coloque em prática medidas para prevenir o que pode ser prevenido, claramente", diz Agnes, "mas, depois, garanta medidas para o gerenciamento eficaz do que não pode ser prevenido".

Até mesmo considerando o ambiente complexo e mutante que é uma crise, uma organização pode ser adaptável, resistir a ser afetada, voltar ao normal rapidamente, manter suas funções e estruturas e se degradar elegantemente. Com as principais questões já identificadas, cenários atualizados, páginas desenvolvidas no site, mensagens estruturadas e ordenadas e um plano estabelecido, testado e atualizado regularmente, a auditoria interna pode ajudar não só a liderança a estar pronta para uma crise, mas toda a organização a se tornar resiliente a crises.

Características de uma Organização Resiliente a Crises

- Uma pessoa sênior é responsável pela resiliência a crises.
 - Há uma hierarquia de autoridade para a tomada de decisões no caso de uma crise.
 - Há uma comunicação atualizada e uma árvore de respostas para gerenciar qualquer crise.
- Um plano de resiliência a crises está em prática, que:
 - Inclui todas as principais funções do negócio.
 - Identifica todas as principais partes interessadas (internas e externas) e métodos de comunicação da situação, conforme a crise é gerenciada.
 - Identifica principais cenários de risco e especifica procedimentos de resposta.
 - Inclui um componente de recuperação após desastres para as operações de TI.
 - É comunicado e entendido em toda a organização.
 - É testado regularmente.
 - Após os testes periódicos, os resultados são compartilhados e passos para ações corretivas são desenvolvidos.
 - Oferece procedimentos para revisão pós-crise e implementação de lições aprendidas.
- Avaliações de risco periódicas são conduzidas; o plano de crise é revisado com base em um ambiente de riscos em mudança.
- Instalações específicas de *backup* estão prontas e disponíveis no caso da perda de um local físico e da capacidade de armazenar dados com segurança.
- A auditoria interna tem um lugar à mesa para oferecer contribuições, avaliar riscos e testar periodicamente o plano de resiliência a crises.

Para Mais Informações

Revista *Internal Auditor*, “Resilience Through Crisis,” J. Michael Jacka, Abril de 2017 (www.theiia.org)

Deloitte, “A Crisis of Confidence,” 2016 (www.deloitte.com)

DRI International, *International Glossary for Resilience* (www.drii.org)

Guia Prático do The IIA: *Business Continuity Management* (www.theiia.org)

“The Security Intelligence Center – Next Steps: Beyond Response to Anticipation,” Internal Audit Foundation and Crowe Horwath (www.theiia.org)



Sobre o The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) é o mais reconhecido advogado, educador e fornecedor de normas, orientações e certificações da profissão de auditoria interna. Fundado em 1941, o The IIA atende, atualmente, mais de 190.000 membros de mais de 170 países e territórios. A sede global da associação fica em Lake Mary, na Flórida, EUA. Para mais informações, visite www.globaliia.org.

Isenção de Responsabilidade

As opiniões expressas no *Global Perspectives and Insights* não são necessariamente aquelas dos contribuintes individuais ou dos funcionários dos contribuintes.

Copyright

Copyright © 2017 The Institute of Internal Auditors, Inc., (“The IIA”) direitos estritamente reservados. Qualquer reprodução do nome ou marca The IIA deverá contar com o símbolo de registro federal de marca registrada ®. Nenhuma parte deste material pode ser reproduzida de qualquer forma sem permissão por escrito do The IIA.