

# Mais inteligência para assumir riscos na transformação digital

Estudo Risk in Review 2019



## Apresentação



**Fernando Alves**  
Sócio-presidente  
PwC Brasil



**André Pannunzio**  
Sócio e líder de Governança,  
Riscos e *Compliance* e  
Auditoria Interna  
PwC Brasil

Os líderes empresariais que buscam tomar decisões estratégicas bem fundamentadas, oferecer experiências de alta qualidade aos seus consumidores e alavancar as receitas de suas empresas com base em iniciativas digitais precisam se apoiar em funções de gestão de riscos preparadas para entender e enfrentar os desafios digitais da atualidade.

Nosso Estudo *Risk in Review 2019* mostra que, ao cumprir esse requisito, as organizações se beneficiam de várias formas: elas avançam mais rápido em suas jornadas digitais, têm mais confiança para assumir riscos coerentes com suas estratégias, gerenciam de modo mais eficaz as ameaças relacionadas à transformação digital e extraem valor acima do previsto de seus investimentos nessa área.

Neste relatório, analisamos os comportamentos que diferenciam as funções de riscos mais aptas em termos digitais. Identificamos seis hábitos que colocam essas áreas na vanguarda, prontas para apoiar seus *stakeholders* a assumir riscos de forma mais inteligente durante a transformação de suas organizações.

Esta publicação faz parte de uma trilogia elaborada com base em um levantamento global da PwC com 2 mil profissionais das áreas de riscos, auditoria interna e *compliance*. Seu objetivo foi identificar e promover boas práticas nessas três frentes de trabalho que evitem o surgimento de brechas nas linhas de defesa das organizações.

Esperamos que o conteúdo das próximas páginas ajude você a identificar se a sua organização dispõe das habilidades e dos recursos necessários para tomar decisões inteligentes sobre estratégias digitais e sobre os riscos que elas representam para o seu negócio.

Boa leitura!

Com funções de riscos bem alinhadas em termos digitais, as organizações conseguem tomar decisões mais inteligentes sobre riscos em seu processo de transformação digital. Nosso estudo mostra que os benefícios obtidos se multiplicam na forma de avanços mais rápidos e de retorno acima do previsto dos investimentos em tecnologia digital, além de mais inteligência para assumir riscos.

Os profissionais das áreas de riscos vivem um momento crucial. As organizações estão implementando iniciativas digitais rapidamente, em um cenário marcado por mais dados, maior automação, ataques cibernéticos sofisticados e evolução constante das expectativas dos clientes. Embora muitos dos riscos relacionados à tecnologia não sejam novos, os desafios são muito maiores agora, pois as implementações de processos digitais acentuam os riscos para além da própria tecnologia. Ao avançarem em busca de inovações, os altos executivos e os membros do conselho precisam ter mais confiança de que os riscos serão analisados por completo e estarão dentro de níveis de tolerância aceitáveis. Com a redução da confiança do público nas empresas, os líderes de negócios concordam que não há muita margem para erros digitais. Promovendo a interação certa com as funções de riscos, as organizações podem aproveitar dados internos e externos para gerenciar riscos de forma proativa, seguras de que as ameaças do seu processo de transformação digital são bem compreendidas.

Como as funções de riscos podem ajudar suas organizações a ter sucesso em suas iniciativas digitais? Nosso estudo sobre competência digital das áreas de gerenciamento de riscos, *compliance* e auditoria interna (o que chamamos em conjunto de funções de riscos) mostra que as funções competentes em termos digitais ajudam seus *stakeholders* a tomar decisões mais inteligentes em relação a riscos à medida que suas organizações avançam no processo de transformação digital.

### O que significa a expressão competência digital da área de riscos?

A expressão tem dois significados: (1) ter as habilidades e os recursos para oferecer assessoria estratégica aos *stakeholders* e assegurar sobre os riscos da transformação digital da organização; e (2) modificar os próprios processos e serviços a fim de usar melhor dados e tecnologias digitais para estar alinhada com os riscos estratégicos da organização e, dessa forma, conseguir prever e responder a eventos de risco no ritmo e na escala que a transformação digital da organização requer.

O termo *transformação digital* tem significados diferentes para organizações diferentes. Para algumas delas, é uma expressão muito utilizada e sinônimo de estratégia tecnológica. Para a PwC, significa mais do que o simples uso de tecnologias emergentes. Transformação digital se refere a novas formas de solucionar problemas, criar experiências únicas para clientes e empregados, e acelerar o desempenho empresarial, além de ter enorme impacto nos tipos de talentos necessários em toda a organização.

As organizações passam pela transformação digital com diferentes propósitos: elas podem buscar eficiência usando ativos digitais para fazer negócios de forma mais rápida e inteligente; criar novas habilidades para modernizar seus negócios; trabalhar para mudar o modelo do *core business* e redefinir seus negócios; ou ser desbravadoras e quebrar barreiras em novos mercados ou indústrias. Ao implementarem essas iniciativas importantes, as organizações devem formar uma visão clara desde o início sobre ameaças e oportunidades para poderem tomar decisões conhecendo os riscos e equilibrando seus esforços de inovação com o apetite a riscos.

Ser mais preciso e preditivo é importante em um mundo com poucas informações. Somente 22% dos altos executivos participantes de nossa 22ª Pesquisa Global Anual com CEOs acreditam que os dados sobre exposição a riscos que recebem sejam suficientemente completos para apoiar as decisões de longo prazo. É alarmante que esse percentual não tenha mudado em dez anos apesar da abundância de dados. Utilizar dados confiáveis é essencial para tomar decisões sobre riscos conhecidos em iniciativas digitais. É nesse ponto que as funções de riscos aumentam seus níveis de alinhamento digital e se tornam muito mais eficientes.

A PwC consultou mais de 2 mil CEOs, altos executivos, conselheiros e profissionais de gestão de riscos, *compliance* e auditoria interna, e conversou com dezenas de executivos e conselheiros a fim de entender as características que diferenciam as funções de riscos em uma transformação digital. Identificamos comportamentos que levam a funções de riscos mais competentes em termos digitais e aprendemos que elas ajudam suas organizações a obter mais benefícios de suas iniciativas digitais, como uma gestão mais eficiente dos riscos da transformação e melhores retornos do que os planejados, por exemplo, melhor experiência dos clientes e maior crescimento de receita.

### As funções de riscos podem apoiar a transformação digital sem reduzir a velocidade de operação da empresa

Na verdade, longe de retardar iniciativas digitais importantes, há funções de riscos que se tornam parceiras essenciais, ajudando suas organizações a alcançar ou superar suas metas digitais. Algumas funções de riscos estão chegando nesse patamar agora. Para outras, é o momento de agir.

“Sendo mais digitais, as funções de riscos podem ter mais capacidade de resposta e ser mais preditivas e engajadas. Isso também permite a comparação e correlação de coisas que normalmente não se conectavam, de uma forma bastante provocativa e poderosa. É possível, com muito mais clareza, identificar aspectos relevantes.”

John Merino, diretor de Contabilidade da FedEx Corporation

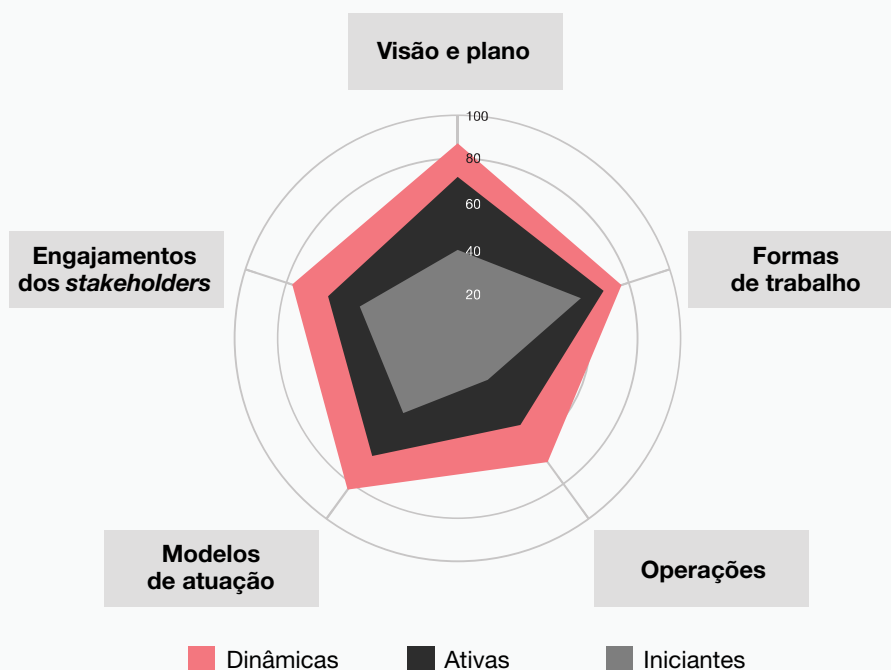
“Estamos tentando fornecer à empresa dados e informações suficientes para tomar decisões de negócios baseadas em dados e riscos, de forma consciente, todos os dias. Para mim, essa é uma forma inteligente de assumir riscos.”

Nancy J. Luquette, vice-presidente sênior e diretora de Auditoria e Risco da S&P Global Inc.

Figura 1

## As funções de riscos dinâmicas têm mais competência digital

Uma visão em cinco dimensões



Pontuação de maturidade digital em uma escala de 0 a 100 com base na análise e no cálculo de índices pela PwC.

Base: 252 Dinâmicas; 249 Ativas; 500 Iniciantes.

## Os pontos fortes das funções de riscos que têm competência digital

Analizamos a competência digital das funções de riscos em cinco dimensões.

- **Visão e plano:** as funções de riscos têm um roteiro formal para direcionar sua transformação digital de acordo com a visão digital da organização?
- **Formas de trabalho:** as funções de riscos têm as habilidades e as ferramentas de colaboração necessárias para trabalhar com agilidade em todas as linhas de defesa?
- **Operações:** as funções de riscos usam dados e tecnologias emergentes para otimizar operações?
- **Modelo de atuação:** as funções de riscos estão: (1) criando novos serviços para seus *stakeholders* que possibilitam uma organização mais digital; e (2) fornecendo dados e informações aos tomadores de decisão por vias digitais?
- **Engajamento dos stakeholders:** as funções de riscos interagem efetivamente com os líderes do negócio e com os conselheiros sobre as iniciativas digitais de suas organizações?

Com base em pontuações de competência digital em cada uma dessas dimensões, identificamos o melhor quartil de participantes da pesquisa das áreas de gestão de riscos, *compliance* e auditoria interna. Chamamos essas áreas de *dinâmicas*. E elas englobam uma combinação de indústrias altamente regulamentadas e menos regulamentadas, diferentes regiões geográficas e organizações de variados portes. As áreas no segundo quartil, chamadas de *ativas*, estão tomando muitas das medidas necessárias para se tornarem funções de riscos mais competentes em termos digitais. O restante das funções de riscos em nossa pesquisa, chamadas de *iniciantes*, conduzem ou planejam conduzir algumas das atividades que avaliamos, embora de formas mais pontuais (Figura 1). (Consulte mais detalhes sobre a nossa metodologia no fim desta publicação.)

## Motivos para aumentar a competência digital das funções de riscos

Priorizamos as funções de riscos do quartil superior (as dinâmicas), pois elas fornecem uma importante lição: **quando a competência digital da função de riscos permanece em sintonia com a transformação digital da organização, os benefícios que a organização obtém no processo se multiplicam**, o que representa um motivo claro para investir na competência digital das funções de riscos no mesmo ritmo que investem na da organização.

As organizações com áreas de riscos dinâmicas colhem uma série de benefícios (Figura 2), como:

- **Avançar mais rápido em suas jornadas digitais.** As organizações com funções de riscos dinâmicas em geral seguem seu plano ou roteiro digital para aprimorar suas competências digitais, ou até mesmo se adiantam a ele. A experiência das áreas dinâmicas mostra que, quando as funções de riscos são ágeis e estão alinhadas com a estratégia, elas conhecem as prioridades e o apetite a riscos da organização, além de se envolverem precocemente para promover o avanço da organização, não atrapalhá-lo.
- **Ter mais confiança para assumir riscos de forma coerente com suas estratégias,** já que suas funções de riscos têm dados melhores e divulgam esses dados proativamente aos *stakeholders*, associados a insights mais tempestivos, a fim de apoiar o processo de decisão. As organizações com funções de riscos dinâmicas revisam, em geral, seus apetite a riscos ao tomar decisões sobre iniciativas digitais.

“Quando falamos sobre transformação digital, não se trata apenas de digitalização e automação; temos feito isso há anos. Para nós, transformação é mudar por completo a forma de trabalhar para uma maneira totalmente nova de fazer as coisas.”

Robert King, vice-presidente corporativo e diretor de Auditoria da FedEx Corporation

- **Gerenciar de forma mais eficiente os riscos relacionados à transformação,** como nas áreas de segurança cibernética, governança de dados e riscos operacionais, classificados pelos entrevistados como os riscos mais críticos de suas iniciativas digitais. Isso é relevante, pois, segundo a pesquisa Digital Trust Insights da PwC, apenas 53% das organizações de médio e grande portes dizem fazer um gerenciamento completo de riscos cibernéticos e de privacidade desde o início de seus projetos de transformação digital. Quando as funções de riscos têm bom desempenho e contribuem para decisões mais embasadas, as organizações gerenciam melhor os riscos.
- **Obter mais valor do que o previsto de seus investimentos digitais.** Segundo nossa pesquisa, os três principais benefícios que as organizações querem de seus investimentos digitais são a melhoria da experiência dos clientes, o aprimoramento do processo de decisão e a aceleração da receita. A maioria das organizações com funções de riscos dinâmicas alcançam benefícios iguais ou acima dos previstos em relação a essas metas.



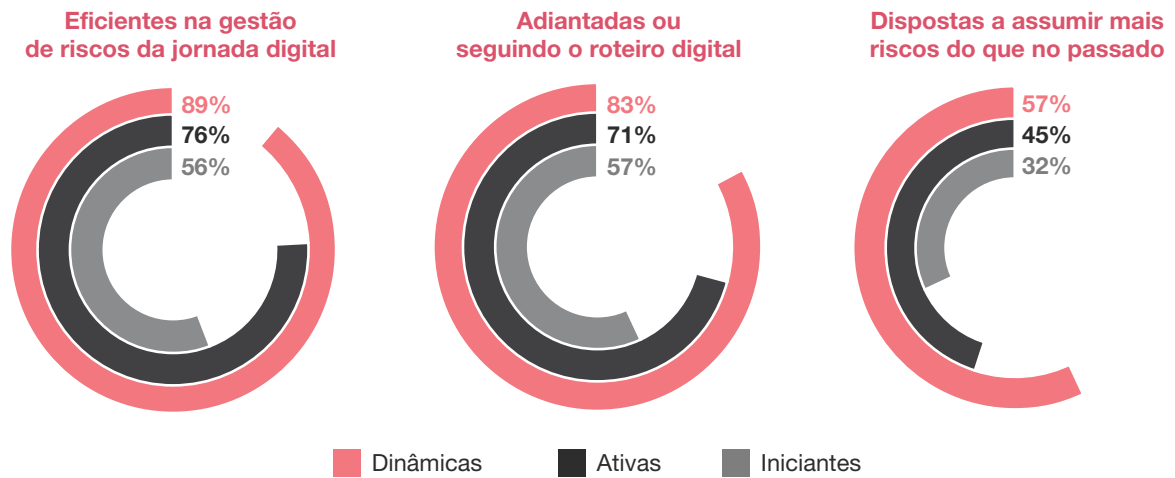
“Por que há freios nos carros? A maioria das pessoas diria: ‘Bom, para conseguir parar’. Não, é para que o carro possa ir mais rápido e você ainda consiga manter o controle. Os freios permitem que você ande cada vez mais rápido sem abrir mão do controle. Vemos nosso apetite a riscos da mesma forma. Podemos fazer grandes mudanças de rumo tendo os controles certos, ir mais rápido sem perder o controle. Todo desafio traz obstáculos. A velocidade com que a empresa toma decisões com base em riscos permite que ela retome seu rumo sem ficar paralisada. A função de auditoria interna não é desacelerar o negócio, mas sim ajudá-lo a avançar com mais rapidez ao garantir a existência de um sistema eficiente de controles internos.”

**Joseph Pizzuto, vice-presidente, auditor geral e líder de Gestão de Riscos Estratégicos da General Motors Company**



Figura 2

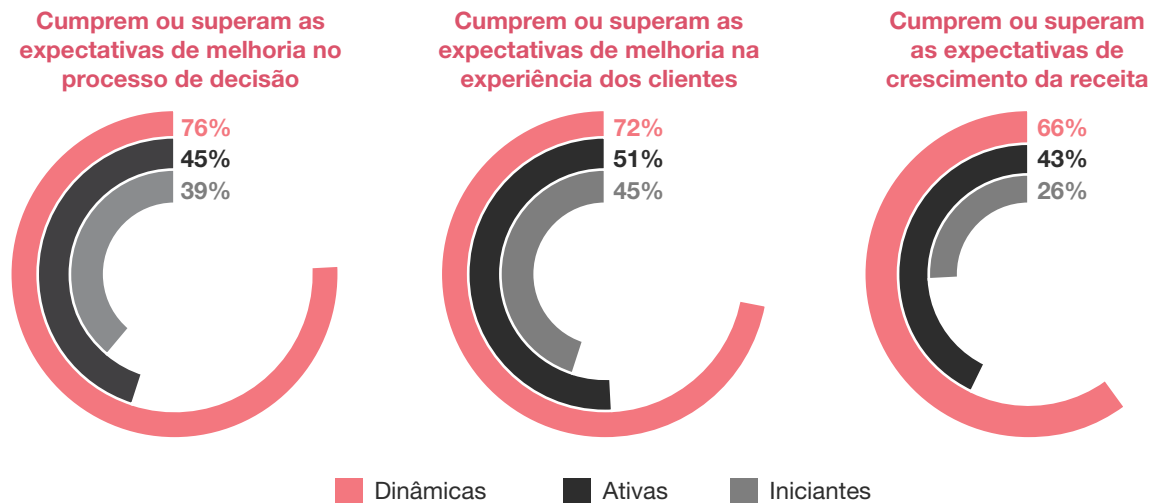
## As organizações com funções de riscos dinâmicas têm vantagens distintas



P. Com que eficiência sua organização gerencia os riscos de sua jornada digital? **Base:** 244 Dinâmicas; 240 Ativas; 484 Iniciais.

P. Qual afirmação descreve melhor o progresso de sua organização em sua jornada digital? **Base:** 231 Dinâmicas; 206 Ativas; 357 Iniciais.

P. Que impacto o roteiro digital da sua organização teve em seu apetite a risco? **Base:** 231 Dinâmicas; 206 Ativas; 357 Iniciais.



P. Até que ponto seus investimentos digitais geraram benefícios para sua organização nas seguintes áreas até agora? **Base para tomada de decisão:** 95 Dinâmicas; 90 Ativas; 171 Iniciais. **Base para experiência dos clientes:** 137 Dinâmicas; 148 Ativas; 282 Iniciais. **Base para crescimento de receita:** 82 Dinâmicas; 72 Ativas; 164 Iniciais.



# Os seis hábitos das áreas de riscos por trás de decisões mais inteligentes sobre riscos

Quanto mais as funções de riscos acompanharem o ritmo da transformação digital da organização, mais chance a organização terá de alcançar as metas definidas para as iniciativas digitais. Nosso estudo analisou os comportamentos que diferenciam as funções de riscos dinâmicas daquelas que estão atrasadas em termos de competências digitais. Identificamos seis hábitos que aumentam a competência digital das áreas dinâmicas de forma que possam ajudar seus *stakeholders* a assumir riscos de forma mais inteligente e, portanto, aumentar suas chances de sucesso digital sustentável (Figura 3).

Figura 3

## As funções de riscos dinâmicas mantêm seis hábitos que as diferenciam

**01** Participar plenamente do plano digital da organização

**02** Fazer *upskilling* dos atuais empregados e contratar novos talentos para acompanhar o ritmo da organização

**03** Buscar a forma adequada de usar as tecnologias emergentes

**04** Capacitar a organização a responder aos riscos em tempo real

**05** Empenhar-se no relacionamento com quem decide sobre as principais iniciativas digitais

**06** Colaborar e alinhar-se para oferecer uma visão consolidada dos riscos



# Participar plenamente do plano digital da organização

Entenda a estratégia digital da organização e mantenha a área em sintonia

Uma estratégia digital bem pensada e comunicada é um elemento importante na cultura de risco de qualquer organização. As áreas dinâmicas fazem o necessário para entender a estratégia digital da organização e definem suas próprias estratégias digitais em consonância. O ritmo da inovação da organização define o ritmo para as funções de riscos. Elas aumentam sua competência digital no ritmo da organização para conseguir dar apoio estratégico e assecuração em relação a riscos novos e em mutação decorrentes da transformação digital.

Identificar o conhecimento e as habilidades que a função de riscos deve ter é um pré-requisito para desenvolver a competência digital. O ponto forte das áreas dinâmicas é tornar realidade a visão digital da função, por meio da definição de resultados específicos esperados para seus investimentos digitais, e modificar métricas de desempenho para reforçar comportamentos (Figura 4). Elas tornam essa visão possível e mensurável. A nossa pesquisa mostrou que definir e medir resultados desejados são os fatores que mais influenciam a capacidade das funções de riscos de avançar em seus roteiros digitais.

Quando as funções de riscos têm competência digital, elas conseguem contribuir de forma valiosa desde o início de iniciativas importantes. Um exemplo é a abordagem da Ameren Corp, fornecedora de gás natural e energia elétrica nos Estados Unidos. A empresa está avançando em seu roteiro de transformação digital com funções de riscos participativas desde o início (ver “Ameren impulsiona sua estratégia digital com funções de riscos participativas”). Segundo Bhavani Amirthalingam, diretor de informações digitais, “se você integrar totalmente suas funções cibernética, de auditoria e de *compliance*, o resultado será melhor. Se você ganhar velocidade com o envolvimento das equipes cibernética e de gestão de riscos, os [líderes da empresa] se envolverão com elas de um modo muito mais estratégico”.

## Integradas na estratégia digital da organização, as funções de riscos podem ajudar a instituir a governança digital para enquadrar iniciativas disseminadas por toda a organização

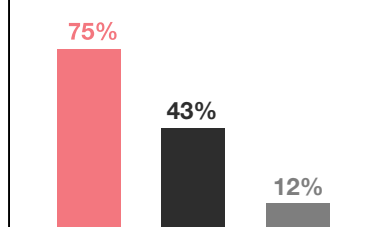
Vanessa Chang, membro do comitê de auditoria da concessionária de serviços públicos Edison International, enfatiza a importância dessa questão: “O que me preocupa é a governança do processo de transformação digital. Quem deve aprovar o quê? Meu medo é que uma unidade que esteja executando uma transformação digital, ainda não aprovada, não saiba que a aprovação é necessária nem quem deve aprová-la, ou se alguém deveria supervisionar o trabalho. Em todas as empresas para as quais atuo na área de governança, precisamos saber: “Quem pode fazer o quê?”, “Quais são os limites de cada um?” e “Quando é preciso envolver outras pessoas?”. As áreas dinâmicas estão envolvidas na definição de normas de governança digital para o processo de admissão, funções, responsabilidades, alçada de decisão, entre outras questões, com mais frequência do que seus pares, o que ajuda suas organizações a escalar as inovações com mais rapidez enquanto administram os riscos.

Figura 4

### As áreas dinâmicas colocam em prática seu roteiro digital

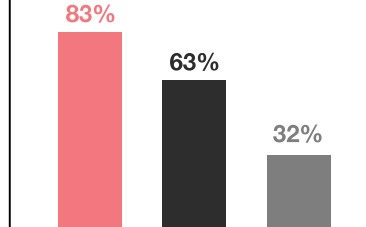
#### Comportamentos de destaque

Definem resultados desejados para os investimentos digitais da área

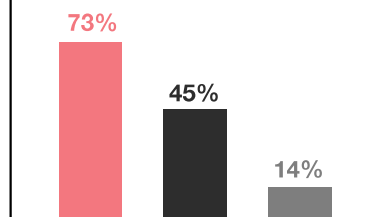


#### Comportamento de base

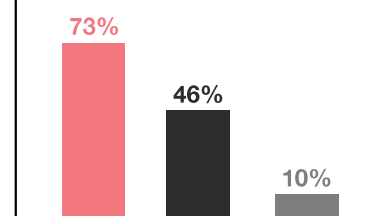
Identificam as habilidades necessárias para se tornarem funções mais digitais



Alteram métricas de desempenho para reforçar comportamentos



Desenvolvem e administram com base em um modelo operacional digital ambicioso



Dinâmicas  
Ativas  
Iniciantes

P. Sua função está conduzindo ou planeja conduzir as seguintes atividades relacionadas à elaboração e administração de um roteiro digital? **Resposta:** “Está fazendo isso”.

**Base:** 252 Dinâmicas; 246 Ativas; 441 Iniciantes.

# Ameren impulsiona estratégia digital com funções de riscos participativas

A transformação digital da Ameren inclui a atualização de sua rede para o fluxo bilateral de energia solar e eólica e a modificação da programação dos empregados em campo e da resposta dos atendentes a questionamentos por meio de canais, ferramentas e tecnologias.

Para orientar a transformação da Ameren há um roteiro altamente estruturado que as funções de gerenciamento de riscos, *compliance* e auditoria interna ajudaram a elaborar e que monitoram regularmente. Como consequência, a governança dos principais riscos está incorporada na infraestrutura e na estratégia digital dessas áreas. A governança digital é um dos cinco pilares da plataforma. “Não é apenas *compliance*. Não são apenas questões regulatórias. Não é apenas segurança do perímetro. É adotar uma mentalidade completamente diferente para mudar a abordagem de questões cibernéticas e de governança. Essa é uma parte importante de ser digital”, explica o diretor de Informações Digitais, Bhavani Amirthalingam.

Os executivos das funções de riscos, *compliance* e auditoria interna influenciam cada nível do *scorecard* da organização. Por exemplo, para a implementação de ferramentas de campo móveis conectadas, as áreas de auditoria interna, gerenciamento de riscos, segurança cibernética e auditoria externa revisam mensalmente todos os aspectos da ferramenta. A área de auditoria interna também conduziu diversas auditorias internas sobre práticas e gestão da mudança da ferramenta, testes, controles de projetos e ajudou a aprimorá-los.

Integrar os insights das funções de riscos e alinhar os recursos delas com os da organização, no mesmo ritmo, contribuiu para o sucesso das etapas iniciais de transformação digital da empresa. “É preciso conduzir a organização, além de medir e gerenciar um roteiro de cinco anos”, afirma Amirthalingam. “As funções de segurança e riscos devem ser uma equipe bem treinada, como no esporte, e devem estar estrategicamente posicionadas.”

## Participar plenamente do plano digital da organização

### Caminhos para evoluir

- Alinhe-se à estratégia digital da organização e desenvolva um roteiro digital para a sua função.
- Defina metas de resultados e métricas de sucesso para os investimentos digitais de sua função, avalie como a competência digital afeta o papel futuro de sua função; e compartilhe esse impacto com a organização.
- Revise as métricas de desempenho para reforçar mudanças comportamentais na função.
- Estabeleça um relacionamento com a liderança para definir normas de governança digital para a organização que ajudem a gerenciar riscos.



## Fazer *upskilling* dos atuais empregados e contratar novos talentos para acompanhar o ritmo da organização

Busque talentos de forma criativa para desenvolver as competências digitais da área e invista na proteção dos talentos que você já tem

As organizações sabem que precisam adquirir competências digitais continuamente e que os talentos são escassos. Por esse motivo, os líderes estão adotando medidas em muitas frentes, como parcerias com universidades para desenvolver currículos relevantes e financiamento a laboratórios digitais em países com expertise técnica.

**Os responsáveis pelas funções de riscos sabem que precisam desenvolver competências digitais e que os profissionais da área de riscos do futuro serão bastante diferentes dos atuais.**

À medida que suas empresas passam por transformações digitais, as funções de riscos precisam do conhecimento e dos conjuntos de habilidades necessários para prestar assessoria sobre os riscos dessas transformações do ponto de vista tanto do negócio como das tecnologias emergentes. Também precisam de habilidades para usar ferramentas digitais e utilizar mais dados para conseguir apresentar mais insights sobre riscos no ritmo e na escala exigidos pela transformação digital da empresa. Muitas das funções, competências e cargos do futuro são desconhecidos hoje. Mas os executivos com quem conversamos concordam que pensamento crítico e habilidades com tecnologia, *data analytics* e nas áreas cibernética e de privacidade são imprescindíveis.

Habilidades de gerenciamento de projetos, colaboração e gestão da mudança também serão essenciais. Pelo menos alguns talentos precisarão de habilidades de aquisição de dados, que serve para captar informações do ambiente externo a fim de gerar dados que possam ser trabalhados (conversão de amostras de sinais em valores digitais) e *storytelling* (técnicas de narrativas), o que significa dominar ferramentas de visualização. E o conhecimento sobre governança de dados e sobre ferramentas de governança, riscos e *compliance* (GRC) continuará a ser importante. Além de incentivar competências específicas, os executivos da área de riscos estão assegurando que suas equipes incluam diversas culturas, formações e pensamentos, pois reconhecem o papel fundamental que a diversidade tem no incentivo à inovação.

### Contratação e *upskilling* em busca de expertise digital não são tarefas fáceis de executar

Muitas funções de riscos têm planos de contratação e requalificação, mas sofrem para colocá-los em prática. As funções de riscos dinâmicas estão abordando a questão dos talentos de maneiras criativas: elas usam centros de excelência ou centros de serviços com competências digitais e estão contratando prestadores de serviços externos (Figura 5). Nossas conversas com executivos mostraram que as funções de riscos estão considerando talentos contingentes para obter competências especializadas de acordo com as necessidades. Elas também estão alinhadas aos esforços de suas organizações para adquirir habilidades digitais. E estão usando centros de excelência de toda a organização para questões como desenvolvimento de modelos analíticos, programação de automação de processos robóticos (RPA, na sigla em inglês) ou treinamento técnico geral. Além disso, a fim de reforçar comportamentos aprendidos, as áreas dinâmicas incorporam novas métricas de desempenho para avaliar e recompensar novas formas digitais de trabalho.

### Ao planejar seu mix de talentos, é recomendável que os líderes das funções de riscos adotem uma estratégia de competências multifacetada

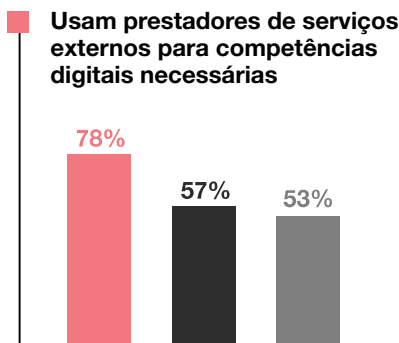
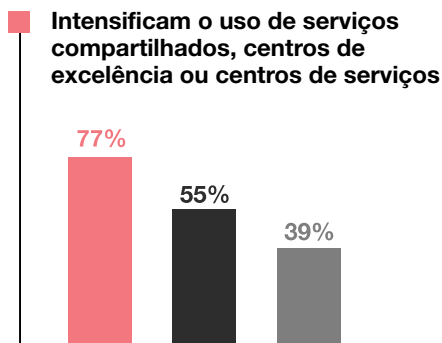
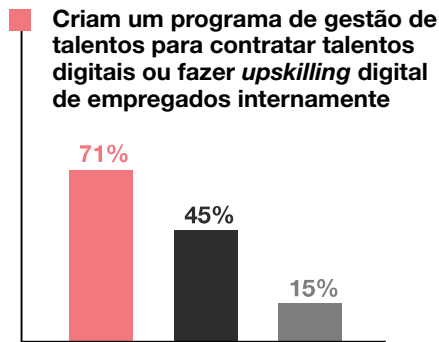
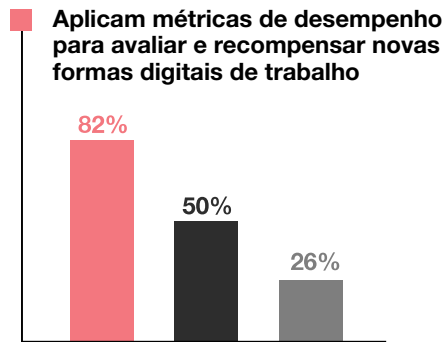
O relatório 2019 AI Predictions (Previsões de IA - Inteligência Artificial de 2019), elaborado pela PwC, define uma estratégia para a força de trabalho com três níveis de empregados com experiência em inteligência artificial (IA) na organização: usuários, usuários desenvolvedores (que criam aplicativos funcionais) e especialistas. A maioria dos empregados de uma organização será constituída de usuários. Eles aprenderão a usar os aplicativos da organização baseados em IA, a apoiar a boa governança de dados e a obter ajuda especializada quando necessário. Cerca de 5% a 10% da força de trabalho, um grupo mais especializado, receberão treinamento adicional para se tornarem usuários desenvolvedores – usuários avançados capazes de identificar casos de utilização e conjuntos de dados, além de trabalhar em conjunto com especialistas em IA para desenvolver novos aplicativos de IA. Esse grupo demandará treinamento e incentivos amplos para atuar como usuários avançados e será essencial para desenvolver as competências de IA. Por fim, um grupo pequeno, porém essencial, de engenheiros de dados e cientistas de dados fará o trabalho pesado de criar, implementar e gerenciar os aplicativos de IA. As pessoas desse grupo, em geral, são contratadas por suas habilidades específicas, que são muito procuradas no mercado. Esse tipo de abordagem também pode ser um bom modelo para lidar com *todas* as competências necessárias – não apenas de IA – e possibilita a criação de uma função de riscos alinhada em termos digitais.



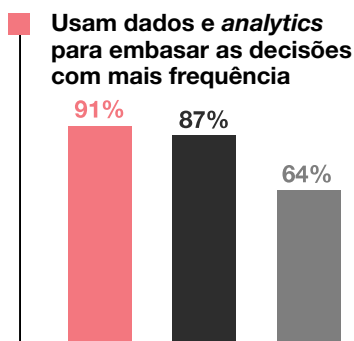
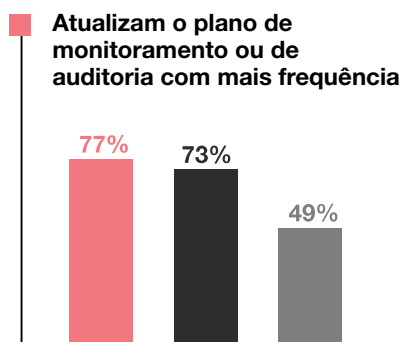
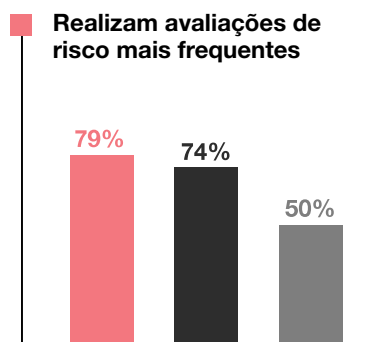
Figura 5

## As funções de riscos dinâmicas contratam talentos de forma criativa

### Comportamentos de destaque



### Comportamentos de base



■ Dinâmicas ■ Ativas ■ Iniciais

P. O quanto você concorda com as seguintes afirmações sobre a sua área. **Respostas:** Concordo ou concordo totalmente.

**Base:** 252 Dinâmicas; 249 Ativas; 500 Iniciais.



## É preciso fazer investimento contínuo na atualização das competências de acordo com a evolução da tecnologia e para manter satisfeitos os talentos que têm habilidades digitais

Priorizar a contratação e o *upskilling* pontual não é suficiente diante das pressões crescentes do mercado de talentos. Os melhores empregadores também oferecem um ótimo ambiente de aprendizado, mas muitos empregados dizem que os esforços de *upskilling* tecnológico de suas empresas não são suficientes. Somente metade dos participantes da pesquisa TechAtWork (Tecnologia no Trabalho), realizada pela PwC, disseram estar satisfeitos com os recursos que seus empregadores fornecem para esse fim. Algumas organizações estão encarando a necessidade de *upskilling* como oportunidade para desenvolver uma cultura de inovação. Por exemplo, a PwC investiu em seu próprio aplicativo Digital Fitness. Seus profissionais fazem uma avaliação e recebem uma pontuação referente a suas aptidões digitais. Eles podem comparar suas pontuações com a de outros colegas em seu departamento e na organização. Também recebem um plano de treinamento personalizado com base na pontuação. Eles podem escolher planos de aprendizado semanais individuais, mensuráveis e adequados a seus horários. E tendo insights sobre toda a organização, a PwC pode avaliar os pontos fortes, as oportunidades e as lacunas de talentos em sua força de trabalho. E o Digital Lab da PwC - um *hub* virtual para localizar e compartilhar inovações digitais em toda a firma - acelera a inovação liderada pelos próprios profissionais.

No mercado atual marcado por uma grande disputa por competências técnicas, as funções de riscos que investem continuamente em competências digitais, as recompensam e fornecem a seus empregados a tecnologia que eles esperam podem vencer a batalha de retenção de talentos.



“As habilidades do futuro serão muito mais voltadas à análise de resultados e priorização de decisões com base em indicadores e importância. É por isso que os auditores precisarão conhecer melhor as implicações das tecnologias. Não como criar código, mas o que é codificado, como as decisões são codificadas em processos automatizados e como verificar e confirmar a codificação.”

Melvin Flowers, vice-presidente corporativo e de Auditoria Interna da Microsoft Corporation

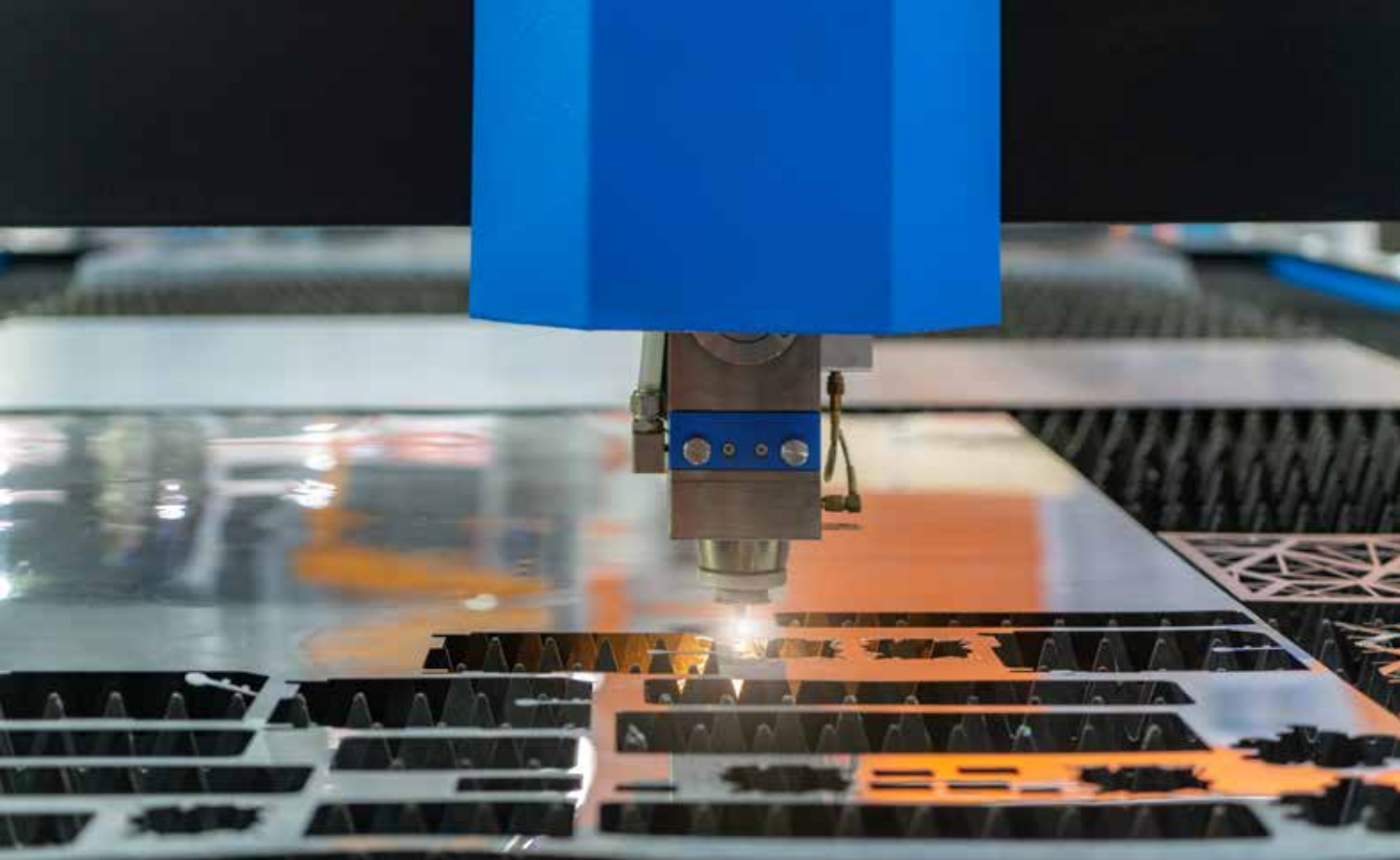
“Estamos implementando um programa de aprendizado e desenvolvimento em toda a empresa a fim de assegurar que todas as pessoas na S&P Global possam ser especialistas em tecnologia. Também estamos lançando uma Academia de Ciência de Dados para que as pessoas possam selecionar treinamentos adicionais em uma área técnica muito específica. A área de Global Risk Assurance se beneficiará desses programas.”

Nancy J. Luquette, vice-presidente sênior e diretora de Auditoria e Risco da S&P Global Inc.

**Fazer *upskilling* dos atuais empregados e contratar novos talentos para acompanhar o ritmo da organização**

## Caminhos para evoluir

- Avalie as habilidades dos talentos atuais de sua área para identificar lacunas e crie um programa de talentos que especifique as etapas de seleção, contratação e *upskilling* que resultarão nas habilidades necessárias para elevar a competência digital da área.
- Faça *upskilling* e/ou recrute talentos para atuarem como usuários desenvolvedores de *data and analytics* enquanto treina os outros membros da equipe como usuários.
- Faça uso dos centros de excelência, centros de serviços compartilhados ou centros de serviços de sua organização.
- Incentive e recompense iniciativas de inovação.
- Invista em habilidades de ciência de dados; use *co-sourcing* para necessidades especializadas; avalie terceirizar talentos para acelerar a evolução da competência digital.



# Buscar a forma adequada de usar as tecnologias emergentes

Automatize e otimize as operações da função para expandir a cobertura de riscos

As organizações buscam, continuamente, formas de ganhar eficiência por meio da otimização de suas operações. Atualmente, tecnologias emergentes como IA, RPA e Internet das Coisas (IoT, Internet of Things) estão levando a eficiência a novos patamares. Pouco mais de um terço de todas as organizações participantes da nossa pesquisa diz usar tecnologias emergentes de forma sistemática, como as que impulsionam a produtividade e a qualidade das operações. A probabilidade de encontrar organizações com funções de riscos dinâmicas nesse grupo é muito maior.

Ao automatizarem suas atividades, as funções dinâmicas liberam capacidade e transferem recursos para poder trabalhar em análises e insights de valor agregado maior. Elas também se tornam capazes de expandir a cobertura de riscos em resposta às mudanças no perfil de riscos da organização causadas pela transformação digital.

**As funções de riscos dinâmicas não encaram as tecnologias emergentes como componentes adicionais, mas como maneiras mais inteligentes de fazer mais**

As funções de riscos dinâmicas se destacam por implementar tecnologias emergentes de diversas formas inovadoras (Figura 6). Pelo menos um terço das funções de riscos dinâmicas diz estar usando IA para tarefas como testes com populações inteiras ou monitoramento de controles, e RPA para atividades rotineiras como recuperação de dados. Drones são usados tanto para avaliar como para manter a conformidade com políticas e normas regulatórias. A maioria também usa tecnologias de GRC para monitorar, relatar, avaliar e testar riscos. Essa está se tornando rapidamente uma competência básica à medida que muitas funções de riscos e gestores de processos fazem avanços no uso de ferramentas de GRC.

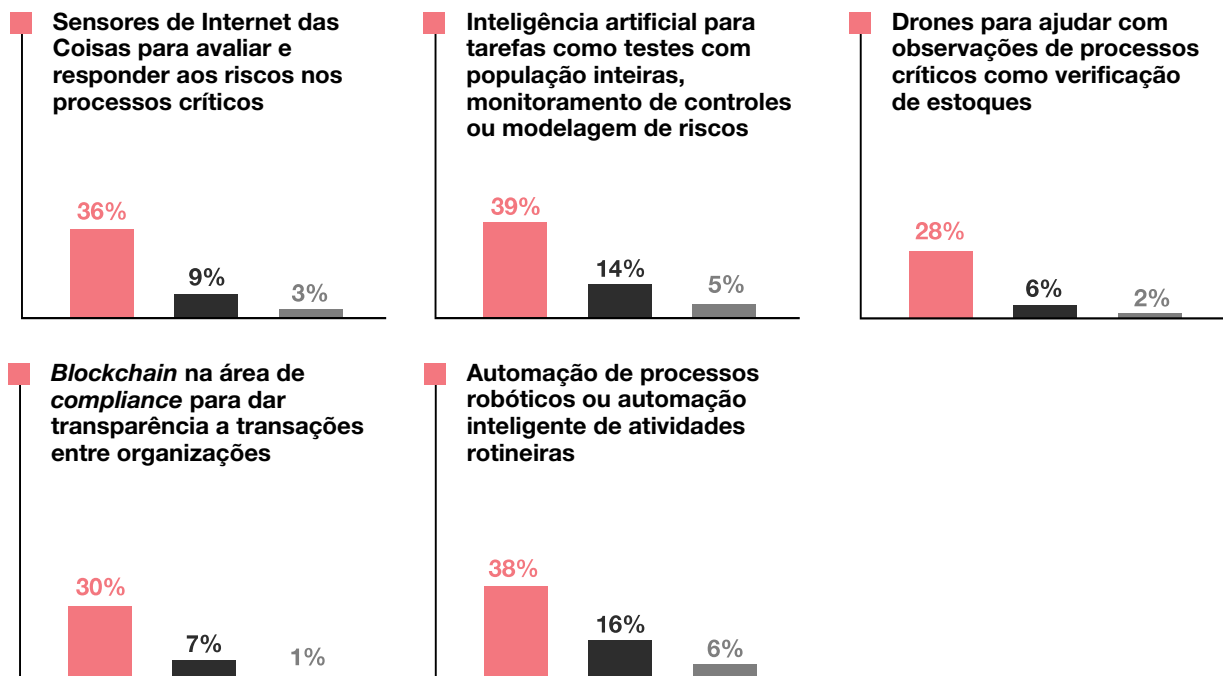
“Tecnologias em *cloud*, RPA, recursos de *analytics* e *blockchain* – tudo isso está entrando em jogo ao mesmo tempo. É algo que tem implicações bastante profundas para a forma como os serviços das empresas são fornecidos e consumidos.”

John Merino, diretor de Contabilidade da FedEx Corporation

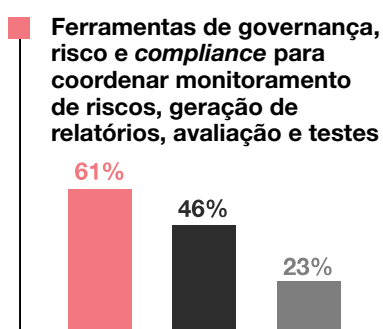
Figura 6

## As funções de riscos dinâmicas encontram a forma certa de usar as tecnologias emergentes

### Comportamentos de destaque



### Comportamento de base



■ Dinâmicas ■ Ativas ■ Iniciais

P. Qual das opções a seguir melhor descreve o uso que sua área faz de cada uma dessas tecnologias? **Resposta:** Utilizada atualmente.

**Base:** 252 Dinâmicas; 249 Ativas; 500 Iniciais.

Assim como em outras áreas de riscos que começaram a usar *bots* para relatórios, Robert King, vice-presidente corporativo e diretor de Auditoria da FedEx, adotou *bots* em sua área de auditoria interna para tarefas como relatórios sobre métricas e avaliações de qualidade trimestrais. A abordagem usada para ajudar a equipe a adotar a automação foi, ao mesmo tempo, criativa e eficiente. King apresentou sua equipe ao novo empregado “Harry Botter”, que se juntou ao grupo com um currículo forte, incluindo a prática de atletismo no ensino médio e outros elementos que o tornavam mais real. King desafiou a equipe a pensar sobre como Harry poderia auxiliá-los e quais tarefas poderia executar por eles. Agora, depois de realizar algumas atividades básicas, Harry está começando a fazer trabalhos que requerem mais *expertise*. Essa abordagem inovadora e divertida funcionou bem e ajudou a equipe a se adaptar à transformação digital. King destaca que “a forma como você gerencia as mudanças é, de modo muito claro, um fator de sucesso importante na transformação digital, seja na minha área ou na empresa como um todo.”

“Temos de conseguir apresentar para a organização ideias sobre controles internos com uso de tecnologias emergentes como robótica e *chatbots*. Também estamos usando *analytics* com a auditoria interna para um melhor desempenho e uma cobertura mais profunda e abrangente em toda a empresa. Também precisamos desafiar como abordamos nosso trabalho, pois o risco mudará quando a empresa implementar recursos digitais adicionais.”

Greg Jordan, vice-presidente sênior e diretor de Auditoria da Nationwide Mutual Insurance Company

## Buscar a forma adequada de usar as tecnologias emergentes

### Caminhos para evoluir

- Incentive ideias que priorizem a tecnologia digital em todos os aspectos do trabalho.
- Identifique e avalie atividades ao longo do ciclo de vida seguindo uma estrutura coerente para identificar as atividades mais apropriadas para automação.
- Desafie as equipes a repensar por completo como os riscos podem ser identificados, avaliados e auditados com o uso de tecnologias emergentes.



# Capacitar a organização a responder aos riscos em tempo real

Desenvolva recursos que gerem insights e assegução em relação a riscos quando e onde for necessário

Riscos relacionados a tecnologia, privacidade de dados, segurança, projetos e processos de negócios estão presentes nas iniciativas digitais, obviamente. Riscos novos e ainda não totalmente claros, como possíveis preconceitos da inteligência artificial, aumentam a lista. Os líderes de iniciativas digitais aceleradas precisam tomar decisões frequentes sobre como equilibrar oportunidades e riscos. Isso significa que as funções de riscos precisam gerar insights mais proativos e em tempo real para apoiar essas decisões.

**As funções de riscos dinâmicas usam dados e habilidades digitais para impulsionar formas totalmente novas de trabalhar que a tornam ágil e capaz de apresentar visões inspiradoras aos *stakeholders***

Isso pode envolver a criação de modelos analíticos ou *dashboards* para uso em auditorias. Os modelos ou *dashboards* são então utilizados na empresa para monitoramento (Figura 7). Ou serviços existentes podem ser reconfigurados, com o uso de automação inteligente ou aprendizado de máquina, para avaliações de riscos mais tempestivas e relevantes. O processo pode envolver ainda mudanças na avaliação de riscos em função da rapidez da possível materialização dos riscos.

A probabilidade de os riscos se materializarem rapidamente hoje em dia é muito maior. Por exemplo, se uma organização não governamental identifica um problema em relação ao uso de trabalho infantil na cadeia de suprimentos de uma empresa, o dano à marca pode se disseminar pelas mídias sociais antes que a empresa consiga verificar as conexões de seus fornecedores. Uma avaliação de riscos formal baseada em dados que considere a probabilidade, o impacto e a velocidade dos riscos pode produzir um conjunto mais relevante de prioridades do que aquelas concentradas exclusivamente na probabilidade e no impacto dos riscos.



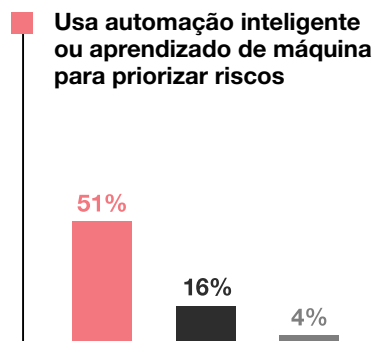
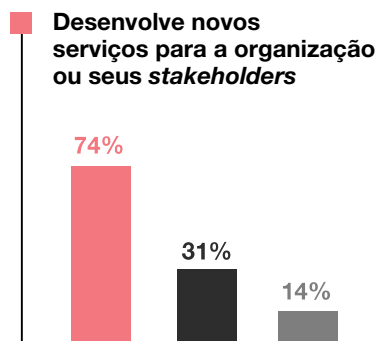
“As funções de riscos não mudam suas competências de monitoramento com a rapidez necessária para priorizar o que é importante para o futuro, não o passado, da empresa. Dedique mais tempo a monitorar produtos que deverão compor 80% da receita daqui a três anos, em vez dos produtos que compõem a receita atual. Mude o foco para onde você está indo, em sintonia com a alta administração ou bem próximo dela.”

Melvin Flowers, vice-presidente corporativo de Auditoria Interna da Microsoft Corporation

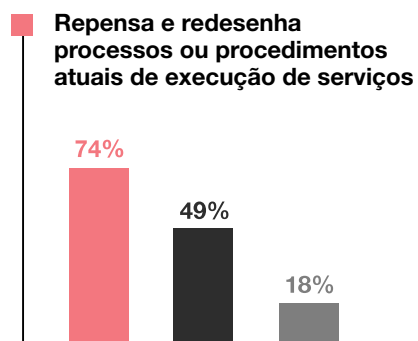
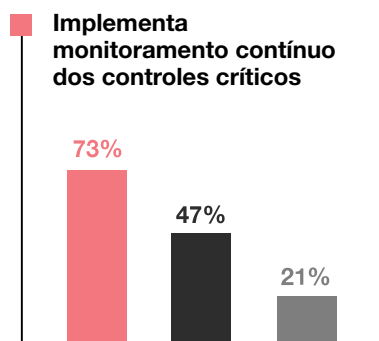
Figura 7

### As funções de riscos dinâmicas adotam novas formas de lidar com os riscos da inovação digital

#### Comportamentos de destaque



#### Comportamentos de base



- Dinâmicas
- Ativas
- Iniciantes

P. Sua área realiza ou planeja realizar as seguintes atividades relacionadas a serviços com base na disponibilidade de tecnologias digitais? **Resposta:** “Está fazendo isso”.

**Base:** 252 Dinâmicas; 249 Ativas; 500 Iniciantes.



“A governança está no centro de nossas considerações sobre riscos e controles das tecnologias emergentes. Por exemplo: quem controla os dados? Quem supervisiona a estrutura de governança? Quem garante que temos empregados ou fornecedores certificados usando drones? Quem administra as questões de *compliance* e privacidade no uso de *chatbots* e *voice analytics*? Operamos um modelo centralizado com diretrizes sobre governança a serem implementadas pela empresa. Buscamos consistência na elaboração, aplicação e documentação.”

**Greg Jordan, vice-presidente sênior e diretor de Auditoria da Nationwide Mutual Insurance Company**

### Os *data lakes* também estão sendo usados para identificar, monitorar e testar riscos em tempo real

Um *data lake* é um repositório central de dados estruturados e não estruturados em qualquer nível. Seu desenvolvimento está se tornando cada vez mais viável devido à redução de custos e ao aumento do poder computacional. Quando as áreas de riscos associam um *data lake* com IA, insights importantes sobre riscos podem surgir. O crescente *data lake* da DXC Technology serve como base para a geração de insights operacionais e sobre riscos que beneficiam as três linhas de defesa. (Ver “A plataforma de *data lake* de auditoria interna da DXC Technology cria uma base poderosa”).

Em cada um dos exemplos anteriores, o objetivo é o mesmo: fornecer as informações e os insights mais relevantes e rápidos para que a organização possa agir em relação aos riscos em tempo real. Os dados são essenciais para alcançar esse objetivo.

### Dados acessíveis e confiáveis são essenciais para a transformação digital

Funções de riscos tradicionalmente menos envolvidas na governança de dados agora precisam participar. Caso não tenham uma estrutura de governança de dados, precisam fornecer informações e recomendações sobre quais aspectos essa estrutura deveria abranger. Elas também podem ter de conduzir uma avaliação da estrutura e dos processos de governança de dados da organização. Como as organizações estão usando técnicas de *analytics* avançadas atualmente, as funções de riscos também devem estabelecer processos de governança em relação aos próprios modelos analíticos. Por exemplo, uma instituição financeira montou um grupo modelo separado de governança que faz a ponte entre a primeira e a segunda linhas de defesa a fim de testar, validar e verificar, de forma independente, modelos analíticos de alto risco usados pelo CFO e pela área de tesouraria. E por se envolverem cada vez mais na governança dos dados de suas organizações, as funções de riscos também devem reforçar a governança de seus próprios dados para assegurar que as informações essenciais transmitidas ao conselho sejam tempestivas e confiáveis.

## A plataforma de *data lake* de auditoria interna da DXC Technology cria uma base poderosa

Como empresa independente, líder em serviços de TI de ponta a ponta, a DXC está na vanguarda do atendimento a clientes em suas jornadas de transformação digital. O DXC Bionix é uma abordagem de automação inteligente baseada em dados que transforma digitalmente as empresas em larga escala. E os serviços de segurança da DXC ajudam a identificar ameaças, responder a ataques, proteger a privacidade dos dados e gerenciar identidades em meio a mudanças digitais em larga escala. Os serviços de *cloud* e Internet das Coisas da DXC, entre muitos outros, ajudam empresas a extrair valor de novos modelos de negócio, melhores experiências para os clientes, lançamentos mais rápidos de produtos e maior produtividade.

Em um ambiente altamente inovador, a área de auditoria interna da DXC sabia que era essencial acompanhar a *expertise* de transformação digital da organização, aproveitando competências digitais semelhantes e o poder dos dados. A área embarcou em uma jornada de inovação para criar um *data lake* que usou robótica para coletar dados com eficiência. O esforço começou com a agregação de dados para auditoria de registro contábeis e rapidamente se expandiu para a gestão de recursos, tempo e despesas, controles de segurança e um universo de auditoria em contínua expansão. O *data lake* agrega excelente visão e eficiência às auditorias e

gera insights de alto valor operacional que vão além da auditoria. Por exemplo, as técnicas avançadas de *analytics* de auditoria interna geram insights que a empresa pode utilizar para administrar melhor os controles relacionados à contratação de empregados e a qualidade das decisões sobre contratação.

John Newstead, ex-diretor de auditoria, atual líder da área global de serviços compartilhados e diretor de riscos, afirma que o uso de dados e *analytics* pela área de auditoria interna proporciona maior segurança ao conselho sobre a qualidade dos *frameworks* de controle. Ao mesmo tempo, constrói uma base para maior colaboração com o negócio, na medida em que a área busca continuamente operar com mais eficiência. “É o lado operacional da empresa ajudando a impulsionar operações eficientes, onde os insights podem fazer toda a diferença”, afirma. “Fornecer insights ao negócio enquanto ele passa por mudanças pode ser determinante.”

A inovação também impulsionou uma abordagem com várias linhas de defesa. “A criação do *data lake*, a qualidade dos dados, o recurso de *analytics* que estamos usando e os insights que geramos estão sendo muito importantes para a gestão de riscos corporativos”, diz Newstead. “Como função, a Gestão de Riscos Corporativos (ERM, na sigla em inglês) consegue gerar insights muito mais abrangentes, vindo tanto de dentro quanto de fora da organização. Isso dá mais confiança aos líderes e ao conselho, fundamenta a avaliação de riscos corporativos e fornece informações melhores para o plano de auditoria interna. Os benefícios propagam-se em várias direções.”

## Capacitar a organização a responder aos riscos em tempo real

### Caminhos para evoluir

- Repense a avaliação de riscos e os planos de auditoria para reconhecer a importância da velocidade do risco, priorizar melhor os riscos e acompanhar o ritmo das iniciativas digitais.
- Utilizando novas competências baseadas em dados e tecnologia, supervisione continuamente os controles críticos para monitorar áreas de alto risco em tempo real e expandir a cobertura de riscos para áreas antes não monitoradas.
- Analise as políticas e os programas de governança de dados e estabeleça uma governança de dados comum para apoiar as três linhas de defesa.
- Avalie o uso de *data lakes* para ajudar as áreas de riscos e *compliance* a estabelecer novas correlações de dados e gerar insights a fim de dar mais dinamismo ao processo de identificação, avaliação e monitoramento de riscos.



## Empenhar-se no relacionamento com quem decide sobre as principais iniciativas digitais

Mantenha-se conectado para estar na vanguarda das iniciativas digitais

Mesmo com novas ferramentas e competências disponíveis, as funções de riscos precisam interagir com os tomadores de decisões a fim de contribuir para a implementação de iniciativas digitais. Uma participação ativa também ajuda as funções de riscos a obter insights mais tempestivos sobre os riscos organizacionais. Dessa forma, é possível alinhar melhor recursos e esforços.

Para alguns líderes de funções de riscos, a participação regular em iniciativas digitais inclui comparecer a reuniões importantes. Para outros, envolve ser consultado sobre os riscos de iniciativas específicas. Outros ainda têm pouco ou nenhum envolvimento nas atividades digitais de suas organizações. As áreas que adicionam valor às transformações digitais de suas organizações interagem e se comunicam mesmo quando os tomadores de decisão que supervisionam essas transformações estão mais dispersos e são mais variados do que os *stakeholders* tradicionais das funções de riscos.

## As funções de riscos dinâmicas mantêm contato permanente com os *stakeholders* sobre os riscos decorrentes das inovações

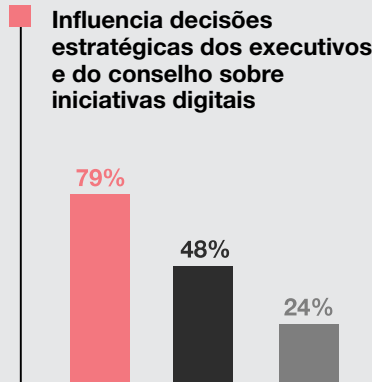
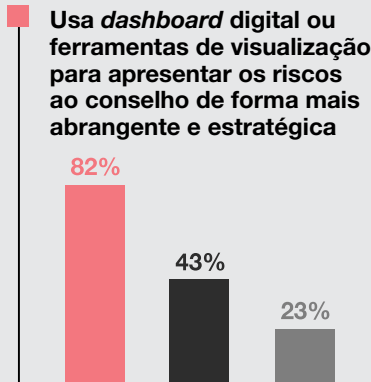
Elas têm participação ativa nas principais equipes digitais, contribuindo e formulando estratégias e planos. Elas se envolvem durante todo o processo das iniciativas digitais, recomendando controles, avaliando riscos e discutindo políticas. Elas apresentam uma visão consolidada e de fácil compreensão sobre os riscos com a ajuda de *dashboards* digitais. E participam da discussão no momento certo para que os líderes possam tomar decisões mais embasadas (Figura 8).

Embora muitas organizações tenham roteiros digitais informais ou formais, elas carecem de mecanismos eficientes para medir o progresso; e isso também se aplica à mensuração de riscos. Em suas comunicações com *stakeholders*, as funções de riscos devem ter o conjunto correto de indicadores-chave de risco (KRIs) a fim de manter os tomadores de decisões adequadamente informados. Isso pode ser um desafio. Na pesquisa Digital Trust Insights, realizada pela PwC, apenas 27% dos entrevistados disseram estar muito confortáveis quanto à adequação das informações fornecidas ao conselho sobre métricas para gerenciar riscos cibernéticos e de privacidade. Os tipos de métricas obtidos e úteis dependem de muitos fatores, como o estágio da jornada digital em que a organização está. Comece pelo que pode ser medido hoje e crie um plano para acrescentar métricas mais sofisticadas com o passar do tempo.

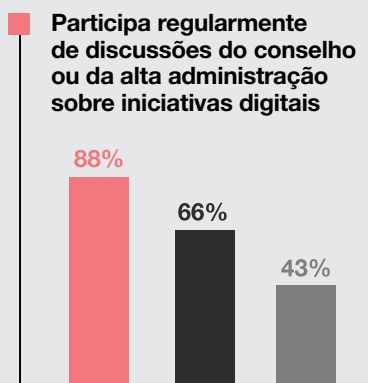
Figura 8

### As funções de riscos dinâmicas atualizam o conselho e a alta administração sobre os riscos

#### Comportamentos de destaque



#### Comportamentos de base



■ Dinâmicas ■ Ativas ■ Iniciantes

P. Qual seu nível de concordância com as seguintes afirmações sobre sua área? **Resposta:** Concordo ou concordo totalmente.  
**Base:** 252 Dinâmicas; 249 Ativas; 500 Iniciantes.

## Empenhar-se no relacionamento com quem decide sobre as principais iniciativas digitais

### Caminhos para evoluir

- Envolver-se nas discussões do conselho e da alta administração sobre estratégias e iniciativas digitais e definir o seu papel em relação a elas como uma função de riscos.
- Participe desde o início de projetos em que a organização esteja testando novas tecnologias para definir a governança e controles que possam ser replicados com a expansão do uso da tecnologia, além de avaliar os projetos-piloto em sua área.
- Use ferramentas de visualização, como *dashboards*, e os KRIs adequados ao público-alvo para manter os *stakeholders* atualizados sobre os riscos.
- Inclua, de forma explícita, riscos da transformação digital nas pautas das principais reuniões, como análises trimestrais do negócio, reuniões do comitê diretivo e reuniões do conselho.





# Colaborar e alinhar-se para oferecer uma visão consolidada dos riscos

Encontre maneiras de integrar atividades e informações em todas as linhas de defesa

É a hora de as funções de riscos nas três linhas de defesa trabalharem juntas para auxiliar a organização em sua jornada digital. Curvas de custos, competências tecnológicas e dados de qualidade tornam a fusão de algumas atividades mais barata, viável e poderosa. Trabalhando com uma única fonte de dados, em uma plataforma comum e uma pilha tecnológica comum, as funções de riscos podem fornecer aos líderes uma visão consolidada dos riscos, algo altamente desejado pelos conselhos, CEOs e outros *stakeholders* para fundamentar e agilizar o processo de decisão.

As áreas dinâmicas diferenciam-se mais com relação a uso de: (1) um conjunto de métricas de riscos ou KRIs vinculados a indicadores-chave de desempenho organizacional; (2) uma taxonomia de riscos comum a toda a empresa; e (3) um *framework* de políticas comum. Esses são três elementos necessários para construir uma visão comum dos riscos (Figura 9). As áreas dinâmicas também se destacam pelo uso de uma ferramenta comum de GRC para todas as funções, o que as transforma em uma fonte única de informações e uma base para coordenar o gerenciamento de riscos e relatórios consolidados. Muitas funções de riscos também trabalham em conjunto para desenvolver as competências digitais de talentos, além de compartilhar investimentos em recrutamento, treinamento e requalificação.

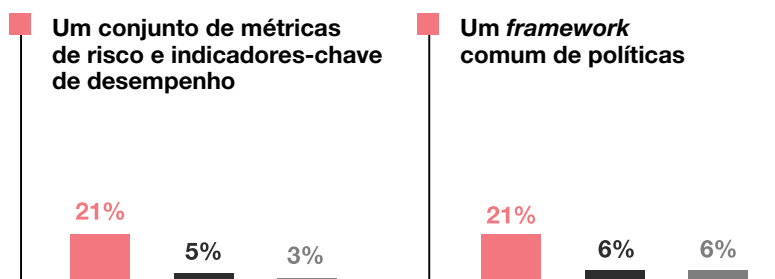
“A capacidade de aproveitar os dados de diversas formas cria eficiências próprias. Criamos um *data lake* bastante poderoso. Insights muito mais amplos de dentro e de fora da organização fundamentam a avaliação de riscos corporativos e o plano de auditoria, além de proporcionar mais confiança à liderança e ao conselho. Os benefícios propagam-se em várias direções.”

John Newstead, responsável global por serviços compartilhados e diretor de Riscos da DXC Technology

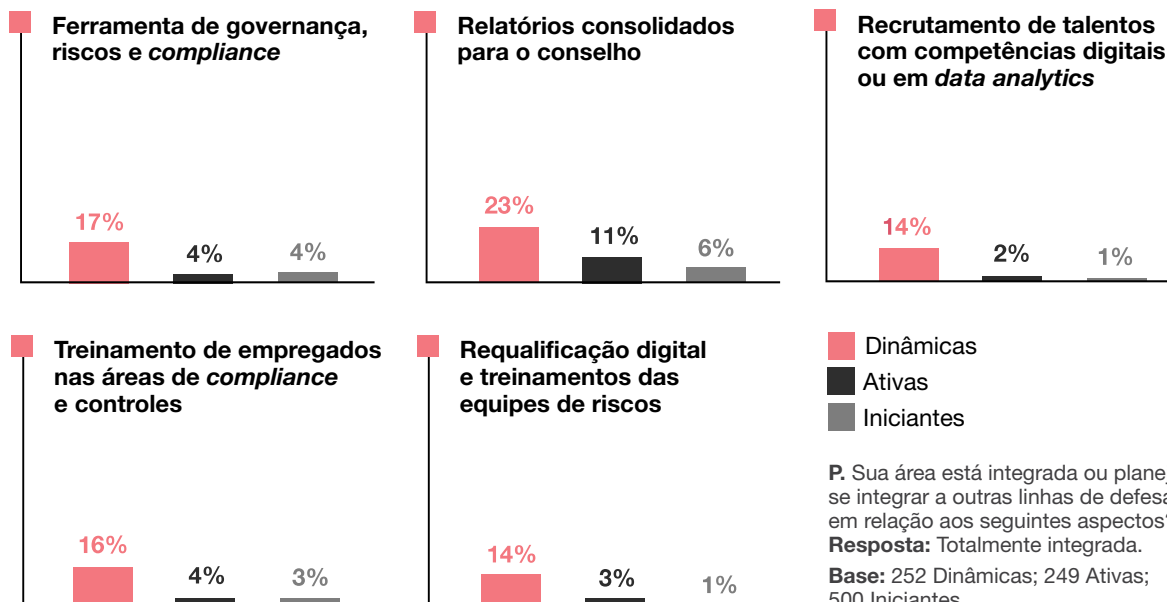
Figura 9

## As funções de riscos dinâmicas caminham para uma visão compartilhada dos riscos

### Comportamentos de destaque



### Comportamentos de base





## A capacidade de correlacionar pontos de dados entre antigas e novas fontes de dados resultará em maior colaboração entre as linhas de defesa e em um processo mais dinâmico de identificação, monitoramento e teste de riscos

À medida que o universo dos riscos se torna mais dinâmico, todas as funções de riscos devem buscar trabalhar com base em informações comuns sobre riscos e oferecer uma visão consolidada dos riscos aos *stakeholders* e ao conselho. A tecnologia pode tornar esses esforços mais tempestivos, mais precisos e mais eficientes. No entanto, uma nova visão de trabalho conjunto das linhas de defesa se tornou possível atualmente. As funções de riscos que puderem se associar para reunir dados e tecnologia de novas formas entenderão os riscos estratégicos de uma maneira nunca vista.

Ao reunir dados estruturados e não estruturados de fontes internas e externas em um *data lake*, as funções de riscos podem prever, identificar e abordar riscos estratégicos de forma melhor. Elas terão dados poderosos para fazer correlações que antes não eram possíveis, entender melhor os riscos e responder com rapidez às mudanças no perfil de riscos. Plataformas de dados de riscos estratégicos estão sendo usadas para necessidades como o monitoramento dinâmico dos riscos associados à cadeia de suprimentos estendida, à identificação de produtos falsificados, a conflitos de interesse e ao uso ético de dados. Essas correlações podem ser usadas por diferentes grupos de risco para obter melhor alinhamento com os riscos estratégicos da organização e para fazer uma gestão de riscos mais em tempo real. A capacidade de tirar proveito dessas correlações preditivas não apenas cria uma oportunidade para as funções de riscos colaborarem sobre como os riscos podem ser gerenciados, mas também fornece asseguração mais estratégica. Em resumo, as correlações aumentam o valor das funções de riscos em toda a organização e os insights que elas podem fornecer. É uma oportunidade para as funções de riscos colaborarem na gestão e no monitoramento mais eficiente dos riscos.

## Colaborar e alinhar-se para oferecer uma visão consolidada dos riscos

### Caminhos para evoluir

- Lidere esforços para criar uma taxonomia de riscos, métricas e um *framework* de políticas comum por meio da colaboração metodológica com outras funções de riscos.
- Crie uma arquitetura técnica comum de gerenciamento de riscos que inclua dados, integração, aplicação e camadas de visualização.
- Estabeleça plataformas de dados sobre riscos estratégicos, incluindo dados internos e externos, para que as funções tenham uma visão mais abrangente dos riscos e para promover a colaboração sobre como gerenciar e monitorar os riscos de forma mais efetiva e eficiente.

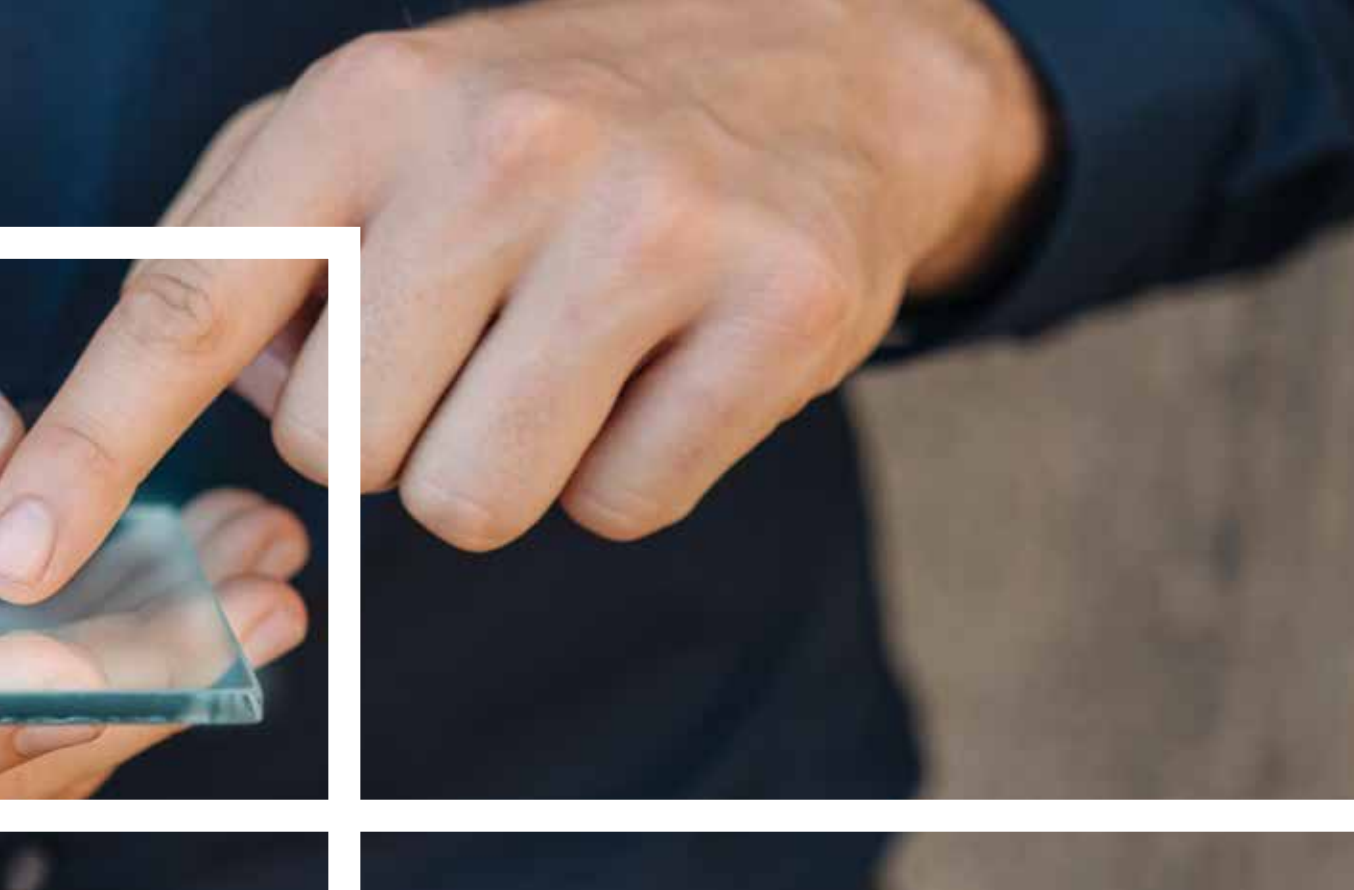


## Assumindo riscos de forma mais inteligente

As organizações passarão a assumir riscos de forma mais inteligente quando suas funções de riscos estiverem alinhadas com a estratégia digital da organização, responderem com a agilidade necessária e fornecerem continuamente as informações e os insights necessários para tomar decisões fundamentadas em riscos. Quanto mais avançada a organização for em relação a suas competências digitais, mais ela precisará de funções de riscos que consigam se manter atualizadas e relevantes.

As áreas dinâmicas mostram que as funções de riscos que acompanham a transformação digital de suas organizações aumentam, substancialmente, as chances de sucesso digital sustentável, um imperativo no momento em que a confiança da opinião pública define a sobrevivência. As organizações com funções de riscos dinâmicas desfrutam de um gerenciamento de riscos mais eficiente, o que aumenta a confiança para assumir riscos, torna a jornada digital mais rápida e segura e gera um retorno dos investimentos digitais acima do previsto.

As funções de riscos dinâmicas estão aumentando sua competência digital em duas frentes: envolvendo-se de forma proativa nas iniciativas digitais e criando funções mais digitais e mais baseadas em dados, o que as ajuda a assessorar os *stakeholders* que lideram essas iniciativas. E isso torna as funções de riscos não apenas valiosas, mas também vitais para o sucesso digital de suas organizações.



## Metodologia

As pesquisas globais sobre riscos, auditoria interna e *compliance* publicadas pela PwC em 2019 foram realizadas entre outubro e novembro de 2018. Ao todo, participaram 2.073 CEOs, conselheiros e profissionais das áreas de gerenciamento de riscos, auditoria interna e *compliance*. Eles representam 27 setores de 99 países. Outros 385 executivos iniciaram, mas não concluíram a pesquisa, pois suas organizações não tinham iniciativas digitais nem planos digitais em andamento. Analisamos os aspectos de diferenciação das funções de riscos que apoiam decisões mais inteligentes sobre riscos à medida que suas organizações implementam iniciativas digitais.

A pesquisa avaliou a competência digital das áreas de riscos, *compliance* e auditoria interna utilizando um modelo em cinco dimensões (Figura 1). Foi criado um índice de competência digital para cada participante das áreas de riscos, *compliance* e auditoria interna com base na ponderação e na média das respostas a diversas perguntas da pesquisa que investigaram comportamentos em cada dimensão do modelo. A pontuação máxima para cada área do modelo era 100.

Pontuações nas cinco dimensões foram somadas até o máximo de 500. Todos os participantes das áreas de riscos, *compliance* e auditoria interna foram classificados e divididos em quartis com base em suas pontuações agregadas. O quartil superior (as áreas dinâmicas) registrou a pontuação mínima de 348; o segundo quartil (as áreas ativas) teve entre 281 e 347 pontos; o terceiro quartil variou de 204 a 280; e o último quartil teve pontuações inferiores a 204. As constatações se baseiam na avaliação das diferenças entre os quartis de entrevistados, com foco em aspectos que apresentaram as maiores diferenças entre os comportamentos das áreas ativas e dinâmicas. Em outras palavras, comportamentos que ajudam as áreas dinâmicas a ir do nível bom ao excelente em competência digital.

Nossa pesquisa incluiu mais de 30 entrevistas com líderes empresariais em todo o mundo, que ajudaram a aprofundar e ampliar a visão sobre a transformação digital de suas organizações e de suas funções de riscos. Agradecemos a todos que participaram da pesquisa por seu tempo e sua disposição para contribuir com insights para o nosso estudo de 2019.

# pwc.com.br

Para discutir melhor como esse tema pode afetar o seu negócio, contate:

**André Pannunzio**

Sócio e líder de Governança, Riscos e *Compliance* e Auditoria Interna  
andre.pannunzio@pwc.com  
+55 (011) 3674 3850

**Rosana Napoli**

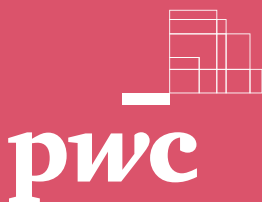
Sócia de Governança, Riscos e *Compliance* e Auditoria Interna  
rosana.napoli@pwc.com  
+55 (011) 3674 2240

**Jerri Ribeiro**

Sócio - Governança, Riscos e *Compliance* e Auditoria Interna  
jerri.ribeiro@pwc.com  
+55 (011) 3674 3647

**Mauricio Colombari**

Sócio de Governança, Riscos e *Compliance* e Auditoria Interna  
mauricio.colombari@pwc.com  
+55 (011) 3674 3647



[www.pwc.com.br](http://www.pwc.com.br)



PwC Brasil



@PwCBrasil



@PwCBrasil



PwC Brasil



PwC Brasil

---

Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes, firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)

© 2019 PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes. Todos os direitos reservados.