

— at the — TONE TOP[®]

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

Edição 101 | Outubro de 2020

Lições Aprendidas com o COVID-19 e Prosperando no Novo Normal

A turbulência global criada pelo COVID-19 continua se impondo de inúmeras maneiras nas operações de negócios, na cultura do local de trabalho e no contexto social mais amplo. Conforme ultrapassamos a marca de meio ano de interação restrita, cenários de trabalho em casa e a gestão de crises intensificada, os possíveis impactos de longo prazo da pandemia estão se tornando mais claros.

No curto prazo, as organizações geralmente têm se reunido com sucesso para atualizar as avaliações de riscos e planos de auditoria interna, e dados de pesquisas dos chefes executivos de auditoria (CAEs) refletem um alinhamento e comunicação mais fortes entre os conselhos e outros atores importantes do gerenciamento de riscos sobre os desafios e oportunidades criados pela pandemia (veja o *Tone at the Top* de agosto, [O Papel do Conselho em um Plano de Auditoria Interna em Evolução](#)).

O esforço para reagir, se reagrupar e simplesmente sobreviver à pandemia expôs as forças e fraquezas dos processos de gerenciamento de riscos e controle. Isso dá às organizações a oportunidade de compreender e fortalecer as áreas fracas e alavancar as forças. Uma área que muitas organizações estão optando por melhorar é o uso da tecnologia.

A pandemia claramente acelerou a revolução digital. Um estudo do IBM Institute for Business Value publicado recentemente revelou que quase seis em cada dez



executivos C-Suite reportaram que suas organizações aceleraram as transformações digitais, com a queda das barreiras percebidas, como a imaturidade da tecnologia e a oposição dos funcionários. Isso confirma relatórios semelhantes de líderes de risco entrevistados para o próximo relatório OnRisk do IIA, o OnRisk 2021, que será publicado no início de novembro. Um executivo C-Suite reportou: “é incrível como [a inovação disruptiva] é impulsionada por este vírus. Estamos avançando alguns anos na escala de tecnologia, em apenas alguns meses.”

Além das táticas de curto prazo e das mudanças tecnológicas, as organizações estão começando a explorar como as disruptões criadas pelas respostas à pandemia, como forças de trabalho remotas, maior ênfase sobre o comércio eletrônico e mudanças nos hábitos do consumidor, mudarão permanentemente as operações e estratégias.

Impactos e Riscos de Longo Prazo

Conforme a névoa da resposta inicial à crise se dissipa e as organizações começam a avaliar o cenário do novo normal, as repercussões do COVID-19 geralmente se enquadram em quatro categorias:



Sobre o The IIA

The Institute of Internal Auditors Inc. (The IIA) é uma associação profissional internacional com mais de 200.000 membros em mais de 170 países e territórios. O The IIA serve como principal defensor da profissão de auditoria interna, criador global de tendências e maior pesquisador e educador.

The IIA

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

Assinaturas Gratuitas

Visite www.theiia.org/tonetone para se cadastrar para uma assinatura gratuita.

Feedback do Leitor

Envie perguntas/comentários para tone@theiia.org.

- Aquelas que sabemos que estão acontecendo agora, como riscos elevados de cibersegurança criados por locais de trabalho domésticos vulneráveis.
- Aquelas que podemos antecipar razoavelmente, como mudanças na cultura do local de trabalho e estratégias de gestão de talentos.
- Aquelas das quais não sabemos e que estão acontecendo agora.
- Aquelas que não podemos antecipar razoavelmente.

Em cada caso, os efeitos provavelmente terão impactos duradouros sobre as interações comerciais e sociais nos níveis micro e macro. As organizações que não conseguem examinar e entender como essas mudanças impactam suas operações terão dificuldades em lidar com as consequências da pandemia. Por exemplo, a gestão de talentos provavelmente passará por grandes mudanças.

Do futuro OnRisk 2021:

“Essa ruptura significativa na gestão de talentos, bem como seu impacto sobre o moral, a produtividade e a cultura do local de trabalho, terá consequências de curto e longo prazo para as organizações. Três áreas oferecem evidências de sua disrupção potencial.

1. Como as organizações adotaram rapidamente novas tecnologias para se adaptar à pandemia, encontrar talentos com habilidades novas ou modificadas tem sido fundamental. As organizações que responderam de maneira mais ágil e eficaz a este desafio têm maior probabilidade de emergir da pandemia em uma posição de força.
2. O fenômeno do trabalho em casa mudou fundamentalmente a forma como as organizações recrutam e gerenciam talentos. Esta evolução acelerada do contrato de trabalho tem consequências positivas e negativas. Embora ter a maioria da força de trabalho operando em ambientes domésticos representasse desafios imediatos significantes de tecnologia, cibersegurança e logística, isso praticamente eliminou a limitação de considerações geográficas ao identificar e contratar o talento certo. Além do mais, opções generosas de trabalho em casa podem se tornar padrão, se as organizações esperam competir pelos melhores talentos no futuro.
3. O ‘novo normal’ do emprego complicou a equação do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, gerando múltiplas consequências para a gestão de talentos quanto a folgas remuneradas, produtividade, moral e cultura do local de trabalho.”



Aprendendo com o Passado

Decifrar como e quando os impactos da pandemia se manifestarão melhorará a maneira como os gerenciamos, e estudar as mudanças históricas nos negócios e na sociedade após a pandemia de influenza de 1918 pode oferecer um contexto útil.

A pandemia de 1918, também conhecida como Gripe Espanhola, matou mais de 50 milhões de pessoas em todo o mundo e provavelmente acelerou o fim da Primeira Guerra Mundial. Em seu livro *Pale Rider: The Spanish Flu of 1918 and How it Changed the World*, Laura Spinney descreve as mudanças fundamentais na medicina, as abordagens do governo para a saúde e as mudanças sociais na forma como as populações minoritárias foram tratadas após a pandemia.

“A lição que as autoridades de saúde tiraram da catástrofe de 1918 foi que não era mais razoável culpar as pessoas por contrair uma doença infecciosa, ou tratá-las isoladamente. A década de 1920 viu muitos governos adotando o conceito de medicina socializada — assistência médica para todos, gratuita no ponto de entrega. A Rússia foi o primeiro país a estabelecer um sistema de saúde público centralizado, financiado por meio de um plano estatal de seguro, mas a Alemanha, a França e o Reino Unido acabaram seguindo o exemplo. Os EUA seguiram um caminho diferente, preferindo os planos de seguro baseados no empregador — que começaram a proliferar a partir da década de 1930 —, mas todas essas nações tomaram medidas para consolidar a saúde e expandir o acesso a ela nos anos pós-gripe.”

Na verdade, a mudança no pensamento sobre a saúde pública levou à abertura de uma agência internacional para combater epidemias em 1919 — precursora da atual Organização Mundial da Saúde (OMS).

O sociólogo e historiador da Johns Hopkins, Alexandre White, oferece observações sobre como a gripe espanhola destacou a desigualdade e como os paralelos modernos também poderiam fazê-lo. Ele argumenta que o alto desemprego atual e os programas já desgastados de bem-estar social podem deixar grandes porções da força de trabalho — especialmente de áreas duramente atingidas, como serviços de alimentação, hospitalidade e viagens — lutando para sobreviver às consequências do COVID-19.

“Também estamos vendo agora como as desigualdades raciais e as disparidades de saúde existentes estão colocando certas pessoas em maior risco de sintomas e complicações graves. Estes são produtos tanto da desigualdade social quanto da dinâmica epidêmica.”

TERMOS PARA UM NOVO CONTRATO SOCIAL

As discussões sobre os impactos sociais de longo prazo do COVID-19 já começaram, especialmente entre organizações financeiras, econômicas e de ajuda internacional. O Fundo Monetário Internacional pediu a seis pensadores proeminentes que abordassem a vida após a pandemia, e muitos de seus comentários se concentraram em mudanças fundamentais na sociedade.

James Manyika, presidente e diretor do McKinsey Global Institute, escreveu sobre como a pandemia mudou o trabalho e aprendizagem remotos, a telemedicina e como os serviços são prestados. Além disso, mudanças estruturais, como cadeias de suprimento regionalizadas, provavelmente já estão acontecendo, disse ele. Manyika também abordou o potencial para mudanças fundamentais em como vemos o trabalho.

“O futuro do trabalho chegou mais rápido, junto com seus desafios — muitos deles potencialmente multiplicados —, como a polarização da renda, a vulnerabilidade do trabalhador, mais trabalho autônomo e a necessidade de adaptação dos trabalhadores às transições ocupacionais. Essa aceleração é o resultado não apenas de avanços tecnológicos, mas também de novas considerações sobre saúde e segurança, e as economias e os mercados de trabalho levarão tempo para se recuperar e, provavelmente, emergirão transformados.

Com a ampliação dessas tendências, as realidades dessa crise têm desencadeado a reconsideração de várias crenças, com possíveis reflexos sobre as escolhas de longo prazo para a economia e a sociedade. Esses efeitos variam de atitudes sobre eficiência versus resiliência, o futuro do capitalismo, a densificação da atividade econômica e da vida, a política industrial, nossa abordagem aos problemas que afetam a todos nós e que clamam por uma ação global e coletiva — como pandemias e mudanças climáticas —, até o papel do governo e das instituições.”

Manyika não é o único a reconhecer que o COVID-19 será um catalisador de um repensar fundamental sobre o trabalho.

Em julho, o CEO do ING France pediu às organizações que reinventassem o “futuro do trabalho” reinventando os modelos de negócios, repensando o papel do trabalho e tornando-se ágil para melhor atender aos desafios externos, bem como às expectativas de consumidores e funcionários. Escrevendo para o jornal francês *L'Opinion*, Karien van Gennip desafiou as organizações a aproveitar a oportunidade de mudar.

“Há muito tempo, afirmamos que estamos ocupados demais para nos libertar de nossos padrões estabelecidos. Com a crise do COVID-19, temos a oportunidade e o dever de repensar nosso contrato social. Como empresas, devemos também oferecer transparência e resultados. Não vamos esperar que os governos emitam diretrizes ou nivelem o jogo. Vamos aproveitar a oportunidade hoje para assumir nossas responsabilidades juntos.”



A incerteza e a ansiedade criadas pelo COVID-19 provavelmente alimentaram o movimento de justiça racial nos Estados Unidos, bem como o discurso político cada vez mais estridente que conduz às eleições do próximo mês. Na verdade, o impacto do COVID-19 sobre a sociedade geralmente aumenta uma área de risco que, sem dúvida, criará o impacto mais significativo de longo prazo sobre os negócios e as economias — como a pandemia influenciará o contrato social.

O conceito de contratos sociais — um acordo implícito entre os membros de uma sociedade para a cooperação por benefícios sociais — invariavelmente será questionado e testado, conforme a pandemia amplia a distância entre os extremos.

¹ TIME: LAURA SPINNEY 7 de março de 2020, Spinney é a autora de *Pale Rider: The Spanish Flu of 1918 and How It Changed the World*.

² *HOW PANDEMICS SHAPE SOCIETY*, sociólogo e historiador Alexandre White, da Johns Hopkins.

³ James Manyika, presidente e diretor do McKinsey Global Institute, *Life Post-COVID-19, Six prominent thinkers reflect on how the pandemic has changed the world, IMF*.

⁴ *A POST-COVID SOCIAL CONTRACT*, Karien van Gennip. L'Opinion, 3 de julho de 2020, traduzido em INSEAD.edu, <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/a-post-covid-social-contract-14876?page=1%2C0>



Pergunta da Pesquisa Rápida

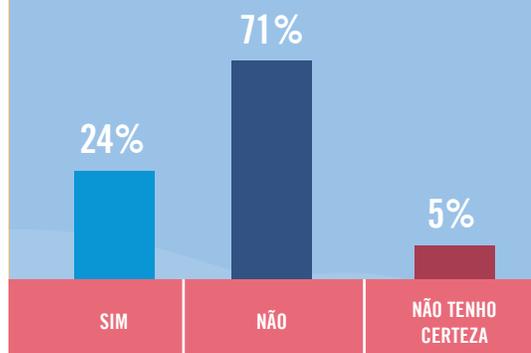
Como a pandemia de COVID-19 mudou sua empresa para melhor? (Escolha todas as aplicáveis.)

- Ficamos mais alinhados na forma como gerenciamos os riscos.
- Aceleramos nosso uso de tecnologia.
- Ficamos mais ágeis em lidar com mudanças disruptivas.
- Ainda estamos tentando descobrir.

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

RESULTADOS DA PESQUISA RÁPIDA

Seu conselho solicitou atualizações mais frequentes do plano de auditoria desde o início da pandemia de COVID-19?



Fonte: Pesquisa do Tone at the Top de agosto de 2020.

Copyright © 2020 The Institute of Internal Auditors, Inc. Todos os direitos reservados.



Tone at the Top | Outubro de 2020

Powered by



AUDIT EXECUTIVE CENTER