

## O Papel da ESG no Gerenciamento de Impactos e Riscos da COVID-19

A pandemia da COVID-19 se originou como uma crise de saúde pública e se expandiu rapidamente para abranger aspectos de governança econômica e social. Com as recomendações de trabalhar em casa começando a diminuir, a pandemia está se transformando mais uma vez. Desta vez, ela testará nossas habilidades de gerenciar a segurança no local de trabalho, onde as considerações de segurança e saúde no trabalho certamente influenciarão o desempenho financeiro e operacional.

Os impactos da COVID-19 são inegáveis e muitos dos efeitos e riscos decorrentes da pandemia estão centrados em questões ambientais, sociais e de governança (*environmental, social and governance* – ESG). É lógico que a forma como são gerenciados deve estar centrada nos princípios de ESG, que se baseiam na noção de que as mudanças climáticas, os direitos humanos e questões semelhantes podem afetar o desempenho das carteiras de investimentos e devem ser consideradas juntamente com os fatores financeiros mais tradicionais.

Como componente principal do ESG, saúde e segurança é o foco em briefings de saúde pública em todo o mundo e na tomada de decisões governamentais e corporativas. A importância de especialistas em ESG incorporados em organizações governamentais e corporativas é essencial. O compromisso de adotar os critérios de ESG ajudará a determinar o desempenho financeiro futuro das organizações e garantirá maior resiliência.



Qual é o caminho de volta ao normal e como será pós-pandemia? Para os responsáveis pela governança, pode ser útil considerar a diferença entre impacto e risco (veja a barra lateral) e como um entendimento claro do ESG pode colocá-lo em papel central no apoio ao sucesso e à longevidade dos negócios. A comunidade de investimentos está prevendo que as organizações com princípios de ESG incorporados gerenciarão melhor os riscos de investimento e se recuperarão muito mais rapidamente da crise da pandemia.

### Olhando Para Trás

Uma pandemia global não era totalmente imprevisível. Em 2003, a SARS forneceu uma prévia da COVID-19 que levou muitas empresas a revisarem e ajustarem seus planos de continuidade de negócios. As empresas confiaram muito em especialistas para prever possíveis impactos, identificar medidas de redução de risco e planejar ocorrências futuras. Podemos usar este trabalho anterior para entender melhor nossa situação atual e criar estratégias para o que está por vir.

## 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/toner](http://www.theiia.org/toner) para se cadastrar para uma assinatura gratuita.

## Feedback do Leitor

Envie perguntas/comentários para [toner@theiia.org](mailto:toner@theiia.org).

Agora é a hora de empregar uma mentalidade de ESG para investigar as causas principais das vulnerabilidades corporativas e entender onde e por que os planos existentes não atendem às expectativas. Ao realizar a revisão, um exame de ESG e de gerenciamento de riscos deve incluir perguntas como:

- Os registros de risco incluem todos os riscos?
- Os registros de risco foram escritos e mantidos por pessoal com conhecimentos e habilidades adequados?
- A organização usou especialistas de forma eficaz para identificar e avaliar riscos e para avaliar medidas de mitigação de riscos?
- Os riscos originados fora da organização foram considerados com precisão?
- A organização identificou com eficácia riscos novos ou emergentes, incluindo informações enviadas por meio de canais de denúncia?
- Os planos de continuidade de negócios estavam atualizados, testados, revisados e mantidos?

As organizações também devem examinar o que fez com que os impactos fossem tão substanciais nesta crise e fazer perguntas como:

- As provisões para licença médica remunerada são suficientes? Os funcionários sentiram pressão para vir ao trabalho, mesmo doentes?
- A empresa confiava demais em um fornecedor para um produto ou serviço crítico? Uma cadeia de suprimentos *just-in-time* foi muito sobrecarregada?
- Foram estabelecidas redes de comunicação, e elas estão operando? Os funcionários foram capazes de usá-las?
- A cultura da organização apoiou o direito de se manifestar?
- As recomendações e sugestões prescientes de auditoria foram abordadas?

## PERGUNTAS PARA MEMBROS DO CONSELHO

**Não aceite um relatório da gestão que inclua apenas "cortar, cortar, cortar". Questione a estratégia, os planos e a direção da gestão a longo prazo, com perguntas como:**

- » O que você aprendeu sobre como a organização estava preparada para isso? Quão fundo você cavou e quais recursos você usou? Quais foram as lições aprendidas e como as abordará no futuro?
- » O que você considera como riscos críticos intermediários e de longo prazo? Além dos riscos financeiros óbvios, que riscos não financeiros (incluindo ESG) foram considerados? Como eles estão sendo identificados, avaliados e mitigados?
- » Quais são os riscos novos/emergentes que você está monitorando — nos níveis global e macro — e como eles podem afetar nosso setor e organização?
- » Quais oportunidades estão surgindo, intermediárias ou de longo prazo? Quais são os planos para tirar o máximo proveito delas?
- » Quais são os planos para reporte e divulgações financeiras e não financeiras? Os sistemas e controles são eficazes para essa situação dinâmica? Como você está monitorando as reações dos stakeholders?

## Risco: Mitigue as Desvantagens

O "normal temporário" apresenta novos riscos para as operações, conformidade e reputação organizacional. Alguns riscos de curto prazo são destacados pelas perguntas abaixo:

- Os funcionários que trabalham de casa conseguem ser produtivos e contribuir? A tecnologia da empresa e os equipamentos de gerenciamento são suficientes para apoiar o trabalho de casa?
- Outros requisitos organizacionais ou normas culturais estão sendo atenuados e afetando o comprometimento? Sem um sentimento de pertencimento, os funcionários procurarão outros empregos?
- Existe um risco maior de roubo de propriedade intelectual?
- A organização assumiu novas obrigações de conformidade, ou algumas obrigações foram alteradas? Isso pode incluir auxílios do governo, concessões de fornecedores ou clientes ou contratados, ou auxílios para aluguel ou benefícios fiscais.
- Novos regulamentos são inevitáveis após a pandemia; como as mudanças na segurança do local de trabalho e na capacidade do espaço de trabalho poderiam afetar os negócios?
- Como as expectativas de reporte externo (financeiro e não financeiro) mudaram?
- Como as atividades e respostas da organização à crise global ou as atividades e respostas do setor estão se saindo nas mídias sociais?
- O que seria saúde e a segurança? Quais responsabilidades um empregador tem pela segurança de um local de trabalho domiciliar? Em quais circunstâncias as pessoas serão disciplinadas?

Conforme a economia transita para uma nova normalidade, outros riscos ainda podem surgir:

- Os funcionários podem ter medo de voltar ao trabalho, por motivos de saúde ou devido ao estresse pós-trauma.
- Os sistemas e controles podem não se adaptar às novas obrigações de conformidade.
- Os concorrentes podem ter aproveitado oportunidades de produtos, serviços, mercados ou benefícios para os funcionários.
- As expectativas dos stakeholders quanto à divulgação de práticas de gerenciamento de riscos (como no *Form 10-K Management Discussion and Analysis and Organization Sustainability/Relatórios de ESG*) pode aumentar.

## Risco: Possíveis Vantagens

O risco inclui deixar de aproveitar oportunidades — os destinos divergentes da Blockbuster e da Netflix já são um grande exemplo disso. Apesar dos desafios, haverá vantagens, mas elas podem não ser óbvias ou imediatas. Elas podem surgir de mudanças fundamentais nas forças do mercado, ou de concorrentes muito reativos e míopes.

## ENTENDENDO IMPACTO VS. RISCO

**As organizações frequentemente vacilam em crises quando não entendem a diferença entre impacto e risco. O que as organizações estão vivenciando como resultado da pandemia é "impacto".**

- » Sistemas de saúde estressados, com graves deficiências de recursos.
- » Infecções e mortes por COVID-19.
- » Iniciativas do governo para que a população fique em casa.
- » Impacto financeiro drástico sobre setores de negócios: manufatura, varejo, transporte.
- » Aumento dramático do desemprego e perda de assistência médica.
- » Disrupção total da educação em todos os níveis.

**O que também estamos vendo é como as organizações respondem ao "impacto". A maioria das respostas são medidas reativas de curto prazo, projetadas para mitigar perdas que nem sempre consideram riscos de longo prazo.**

- » Redução do emprego, através de licenças ou rescisões.
- » Redução de salários e benefícios para quem permanecer.
- » Eliminação de cargos de contratados e/ou fornecedores.
- » Corte em atividades não essenciais, incluindo funções especializadas, técnicas e de apoio à conformidade.

**Em tempos de extrema dificuldade, o instinto da gestão é cortar custos, para aliviar o impacto sobre os ganhos. No entanto, essa estratégia trata apenas do impacto, sem fazer nada pelo risco. Tais ações poderiam piorar os riscos a longo prazo. O verdadeiro gerenciamento de riscos requer:**

- » Avaliar os impactos e a resposta imediata. immediate response.
- » Compreender a tolerância ao risco corporativo diante de uma interrupção significativa.
- » Desenvolver estratégias que alinhem os impactos observados e potenciais à tolerância a risco com o valor e oportunidade potenciais.

As empresas podem vivenciar impactos positivos com o crescimento de setores como compras e entrega on-line, telecomunicações, streaming de vídeo e equipamentos de home office. A reputação de uma organização pode ser aprimorada por seus esforços de resposta a uma pandemia ou sua capacidade de se adaptar às novas necessidades do mercado.

## Use os Recursos Certos

A intenção do gerenciamento de riscos nunca foi permanecer estático. Não é uma tarefa que se faça uma vez e pronto. Os esforços de avaliação e mitigação de riscos evoluem da mesma forma que os riscos e a tolerância a risco evoluem. Hoje, o mundo está passando por uma confluência sem precedentes de riscos e impactos. Reagir apenas aos impactos provavelmente deixará a empresa despreparada para os desafios futuros.

O Modelo das Três Linhas de Defesa foi amplamente adotado como modelo de governança para gerenciamento de riscos. A auditoria interna serve como terceira linha, reportando diretamente ao conselho. Áreas de maior risco — ambiental, qualidade, TI, saúde e segurança, cadeia de suprimentos — frequentemente possuem programas especializados, como parte da segunda linha. Eles existem especificamente porque essas áreas são de maior risco e exigem avaliação independente adequada, que a auditoria interna pode fornecer.

Conforme as organizações começam a visualizar e se preparar para um mundo pós-COVID-19, a avaliação de riscos e a criação de planos de auditoria baseados em riscos devem incluir pessoas com experiência e conjuntos de habilidades mais adequados para esses momentos críticos. Equilibrar considerações de curto e longo prazo e entender a crescente influência dos aspectos de ESG serão fundamentais para combinar as necessidades da organização com o talento certo.



## Pesquisa Rápida

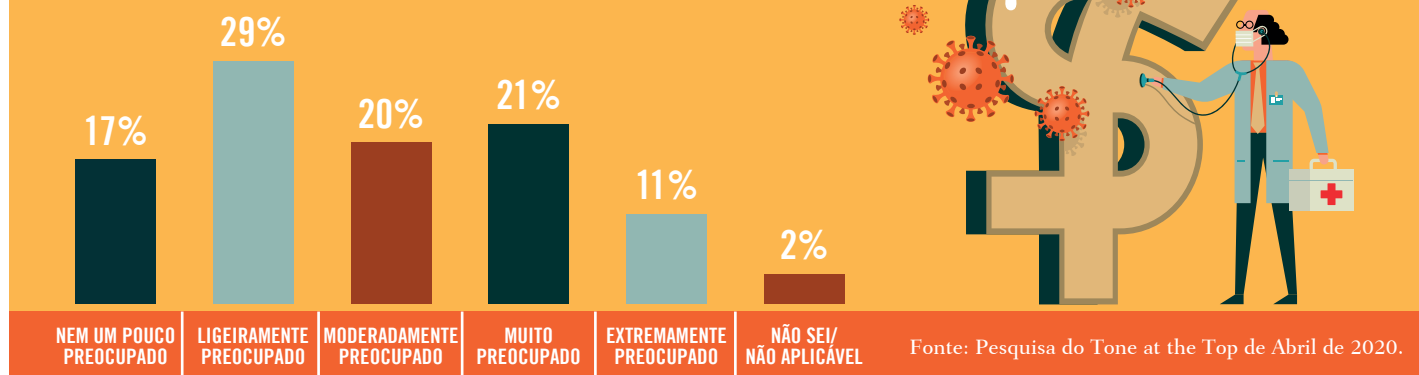
Como as questões de ESG estão sendo tratadas como parte das discussões de gerenciamento de riscos da sua organização?

- Consistentemente
- Apenas riscos regulatórios e de conformidade
- Apenas com o surgimento da COVID-19
- Não são abordadas
- O que é ESG?

Visite [www.theiia.org/tone](http://www.theiia.org/tone) para responder à pergunta e ver como outros estão respondendo.

## RESULTADOS DA PESQUISA

Qual é o seu nível de preocupação com a viabilidade financeira de longo prazo de sua organização como resultado da COVID-19?



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

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