

— at the — TONE TOP®

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

Edição 108 | Dezembro de 2021

COVID-19: Aprimorando o Valor da Governança

Durante tempos caóticos, como os conselhos cumprem melhor com seu papel crítico de supervisão? Essa é uma pergunta essencial para muitos diretores agora, dada a infinidade de disrupções que as organizações estão enfrentando. As consequências da persistente pandemia de COVID-19 parecem se multiplicar diariamente, com as organizações encontrando novos níveis de complexidade e risco. E há uma lista crescente de incertezas emergindo em outras áreas, incluindo novas tecnologias que mudam as formas tradicionais de fazer negócios e novas demandas dos acionistas em diversas frentes.

Preocupações de ESG em Destaque

Em particular, os últimos dois anos destacaram a necessidade de que os conselhos se concentrem nas questões que se enquadram na categoria ESG — ambiental, social e governança. O ESG aborda como as organizações impactam o mundo ao seu redor, o que apresenta um conjunto de considerações diferente dos desafios financeiros tradicionais. “Esta ampla categoria de risco inclui áreas que são dinâmicas e, muitas vezes, impulsionadas por fatores que podem ser difíceis de mensurar objetivamente, como inclusão, comportamento ético, cultura corporativa e a adoção da sustentabilidade em toda a organização”, de acordo com [Internal Audit’s Role in ESG Reporting](#) um *white paper* do The Institute of Internal Auditors.

Os stakeholders e reguladores de todos os tipos estão levando em consideração as questões de ESG. A Comissão de Valores Mobiliários dos EUA buscou comentários públicos sobre as divulgações de mudanças climáticas e está desenvolvendo um projeto de lei de divulgação de riscos climáticos.¹ Um relatório da *National Association of Corporate Directors* descobriu que quase 80% dos conselhos de empresas públicas se envolvem com questões de ESG de alguma forma, principalmente para garantir



vínculos com a estratégia e o risco.² No início do ano, uma pesquisa da KPMG revelou “um aumento acentuado de CEOs assumindo posições ativas em questões sociais de longa data, que tiveram grande alívio durante as tensões da pandemia”. Os dados sugerem que tal ênfase continuará.³ Os investidores também estão mudando seu foco. Um relatório da JPMorgan Chase & Co. afirma que a pandemia pode ser um grande ponto de virada para o investimento em ESG no longo prazo. O relatório revelou que 71% dos investidores achavam provável, bastante provável ou muito provável que “um risco de baixa probabilidade/alto impacto, como o COVID-19, aumentasse a conscientização e as ações no mundo todo” quanto à necessidade de abordar riscos tais como os associados às mudanças climáticas e às perdas de biodiversidade.⁴

A Auditoria Interna e o ESG

Conforme os membros do conselho são inundados com mais e mais dados de ESG para usar em sua função de governança, eles podem recorrer à auditoria interna para obter avaliação, assessoria e contribuições benéficas. A auditoria interna já está preparada para assumir essa responsabilidade. “Embora uma auditoria independente do reporte de ESG não seja exigida atualmente, as funções de auditoria interna estão cada vez mais envolvidas, realizando avaliações do framework subjacente de controle interno, corroborando informações



Sobre o The IIA

The Institute of Internal Auditors Inc. (The IIA) é uma associação profissional internacional com mais de 210.000 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/Tone para se cadastrar para uma assinatura gratuita.

Feedback do Leitor

Envie perguntas/comentários para Tone@theiia.org.

publicamente disponíveis e validando a integridade e precisão dos dados usados no relatório”, de acordo com um artigo da Deloitte.⁵ O *Center for Audit Quality* descobriu que 95% das empresas do S&P 500 disponibilizaram informações detalhadas de ESG.⁶

Independentemente do nível do reporte de ESG da organização ou do tipo de detalhe de que o conselho possa precisar, uma revisão abrangente, objetiva e independente da auditoria interna pode agregar valor. Além do reporte de sustentabilidade, a auditoria interna pode prestar avaliação de todos os aspectos do gerenciamento de riscos de ESG. Isso é especialmente valioso para membros do conselho inexperientes em questões de ESG. De fato, os diretores (75%) não acreditam que seus conselhos tenham forte compreensão dos riscos de ESG, segundo dados da *Annual Corporate Directors Survey* de 2021 da PwC (Figura 1).

Uma abordagem holística, que abranja não apenas estratégias e métricas financeiras, mas também aquelas relacionadas a fatores de ESG, é considerada indispensável para a criação de valor de longo prazo, de acordo com o *white paper* do IIA. Devido ao seu conhecimento de toda a organização, a auditoria interna pode identificar políticas, controles e responsabilidades e usar uma abordagem integrada que considere a estratégia de risco e o apetite a risco.

As organizações podem recorrer à auditoria interna para:

- Fornecer uma análise independente e objetiva da eficácia das avaliações de riscos de ESG, respostas e controles que o conselho pode usar na tomada de decisões.
- Monitorar os requisitos regulatórios em estados específicos ou jurisdições estrangeiras, e fornecer atualizações sobre o status de conformidade da organização.
- Ajudar as organizações a atender a uma variedade de solicitações de informações de diversos stakeholders, como investidores, bancos, clientes e parceiros de negócios.⁷

Foco na Governança

Para diretores preocupados com os muitos obstáculos que suas organizações enfrentam, a boa notícia é que a boa governança é a base sólida na qual conselhos e organizações podem confiar para enfrentar esses desafios, incluindo questões de ESG. A governança geralmente se refere a como uma organização é dirigida e gerenciada, como suas regras, práticas, processos e controles apoiam e atingem seus objetivos. É encorajador que a governança continue sendo uma prioridade para os membros do conselho e os principais executivos. De acordo com o *OnRisk 2022: A Guide to Understanding, Aligning and Optimizing Risk* do IIA, 78% dos membros do conselho, executivos da alta administração e CAEs identificaram a governança organizacional como tendo uma alta relevância de risco.⁸

Como parte de seu arsenal de boa governança, as organizações podem recorrer ao Modelo das Três Linhas do IIA para obter ajuda na identificação de estruturas, elaboração de processos e atribuição de responsabilidades, para permitir que atinjam seus objetivos e apoiem a solidez da governança e do gerenciamento de riscos.⁹ Baseado em seis princípios essenciais, o modelo incentiva as organizações

PERGUNTAS PARA MEMBROS DO CONSELHO

- » As estratégias e metas atuais da empresa ainda são apropriadas após as disrupções do ano passado?
- » O conselho reavaliou os riscos críticos à missão, tendo em vista a pandemia?
- » O conselho tem as informações ou conhecimentos necessários para avaliar os riscos de ESG?
- » Quais abordagens de boa governança foram mais eficazes durante os últimos dois anos?



a considerar as funções necessárias para uma governança eficaz para ajudar a promover o sucesso. Estabelece as relações entre o órgão de governança e a gestão, entre a gestão e a auditoria interna e entre a auditoria interna e o órgão de governança. Estabelece que a auditoria interna é “independente das responsabilidades, decisões e interferência da gestão e presta contas diretamente ao órgão de governança”. Ressalta que a governança requer estruturas e processos apropriados que permitam:

- Prestação de contas por um órgão de governança aos stakeholders pela supervisão organizacional, por meio da integridade, liderança e transparência.
- Ações (incluindo o gerenciamento de riscos) pela gestão, para atingir os objetivos da organização por meio da tomada de decisão baseada em riscos e aplicação de recursos.
- Avaliação e assessoria por uma função de auditoria interna independente, para oferecer clareza e confiança, e promover e facilitar a melhoria contínua, por meio da investigação rigorosa e comunicação perspicaz.¹⁰

Avaliação, Conhecimentos e Assessoria Objetivos

O trabalho dos conselhos e de suas organizações definitivamente já está definido. Infelizmente, quando se trata de melhorar a governança, há indicações de que uma certa fadiga se instalou, de acordo com uma análise inicial do *American Corporate Governance Index* de 2021 do IIA. A nova edição do relatório, que deve ser publicada em janeiro de 2022, mostra que o ritmo de algumas melhorias de governança do ano passado diminuiu ou que a qualidade da governança diminuiu este ano. O relatório anual sobre a saúde da governança entre empresas de capital aberto é produzido pelo IIA e pelo *Neel Corporate Governance Center* da Universidade do Tennessee.

No entanto, quando os conselhos mantêm forte foco nas questões de governança, estão mais bem preparados para quaisquer desafios que surjam. O que está claro é que uma governança forte sobre ESG – e uma governança geral eficaz – requer alinhamento entre os principais participantes. Como é o caso de qualquer área de risco, a auditoria interna está capacitada para apoiar o órgão de governança e a gestão com avaliações, conhecimentos e assessoria objetivos sobre questões de ESG.

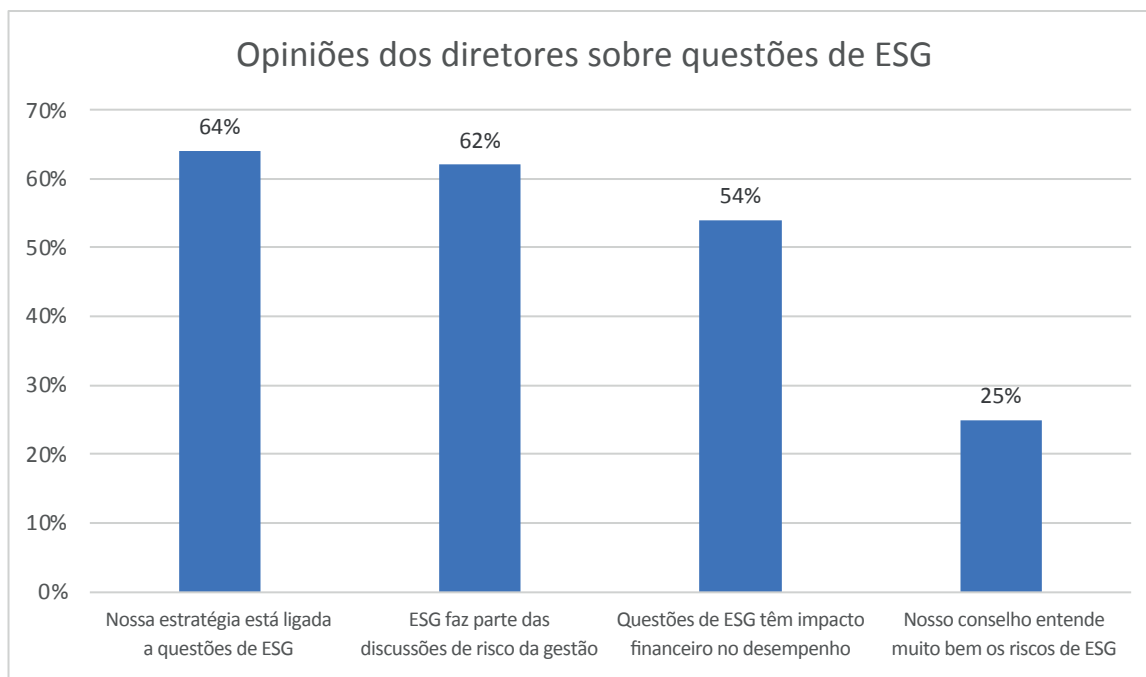


Figura 1 - Fonte: *Annual Corporate Directors Survey de 2021 da PwC*

¹ "SEC Response to Climate and ESG Risks and Opportunities," Securities and Exchange Commission, março de 2021.

² 2019-2020 NACD Public Company Governance Survey, NACD, 2019.

³ "Sustaining ESG momentum in post-pandemic world," KPMG, 20 de março de 2021.

⁴ "Why COVID-19 Could Prove to Be a Major Turning Point for ESG Investing," JPMorgan Chase & Co., 1º de julho de 2020.

⁵ "ESG and the Role of Internal Audit," Wall Street Journal CFO Journal, 29 de setembro de 2021.,

⁶ S&P 500 and ESG Reporting, Center for Audit Quality, 9 de agosto de 2021.

⁷ "Internal audit has pivotal role in ESG reporting," Ken Tysiak, Journal of Accountancy, 7 de julho de 2021.

⁸ OnRisk 2022: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk, The Institute of Internal Auditors, 2021.

⁹ Modelo das Três Linhas do IIA, The Institute of Internal Auditors, 2020.

¹⁰ Modelo das Três Linhas do IIA, The Institute of Internal Auditors, 2020.



Pergunta da Pesquisa Rápida

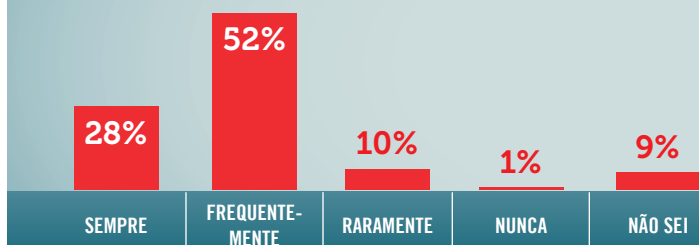
A governança corporativa em sua organização é saudável o suficiente para gerenciar novos desafios de riscos, tais como o ESG?

- Sim, certamente.
- Podemos ter um pouco de dificuldade, mas lidamos.
- Não lidamos bem com novos desafios de riscos.
- Não sei.

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

RESULTADOS DA PESQUISA RÁPIDA

Nosso conselho está alinhado com as opiniões da gestão executiva sobre a relevância dos riscos que enfrentamos.



Fonte: Pesquisa do Tone at the Top de outubro de 2021.

