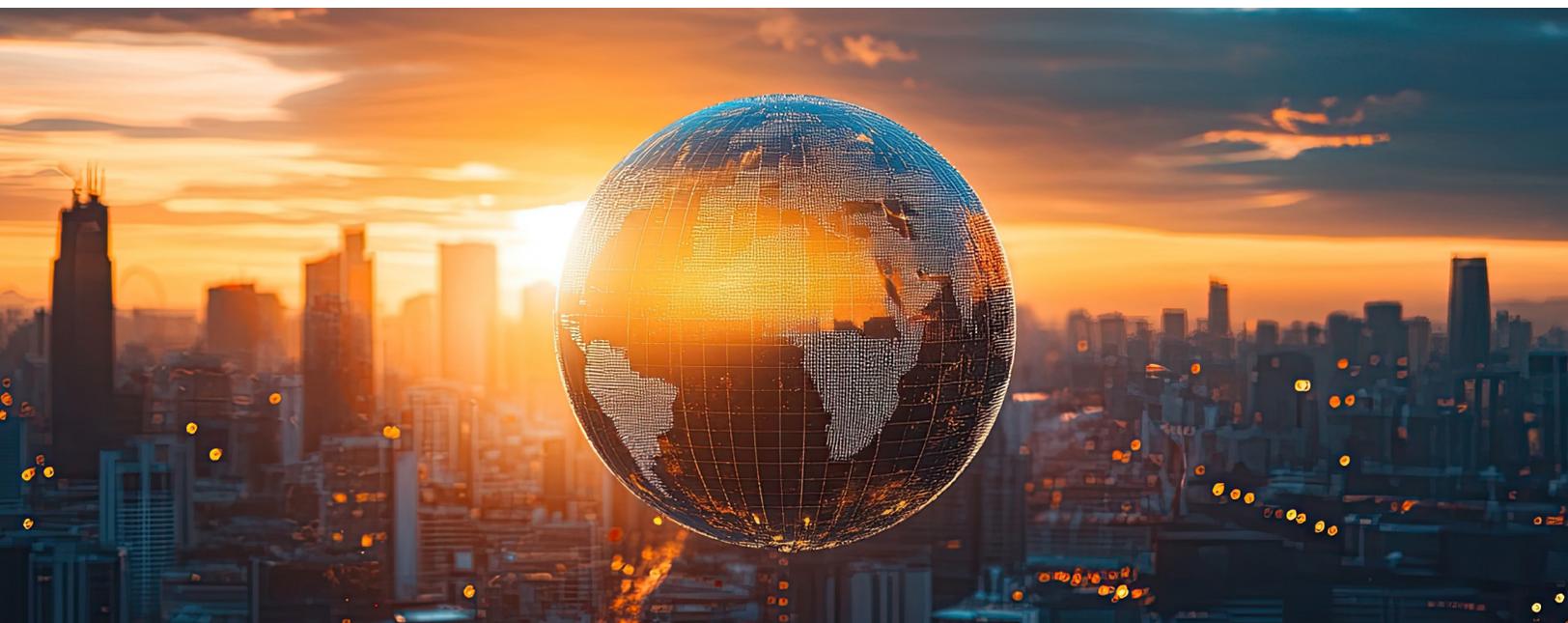


— TONE — at the — TOP[®]



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

Edição 128 | Abril de 2025



Em Tempos Incertos

Em tempos de grande incerteza, a supervisão dos riscos da organização pelo conselho se torna ainda mais crucial. Em 2025, o cenário geopolítico surgiu como um desafio contínuo.

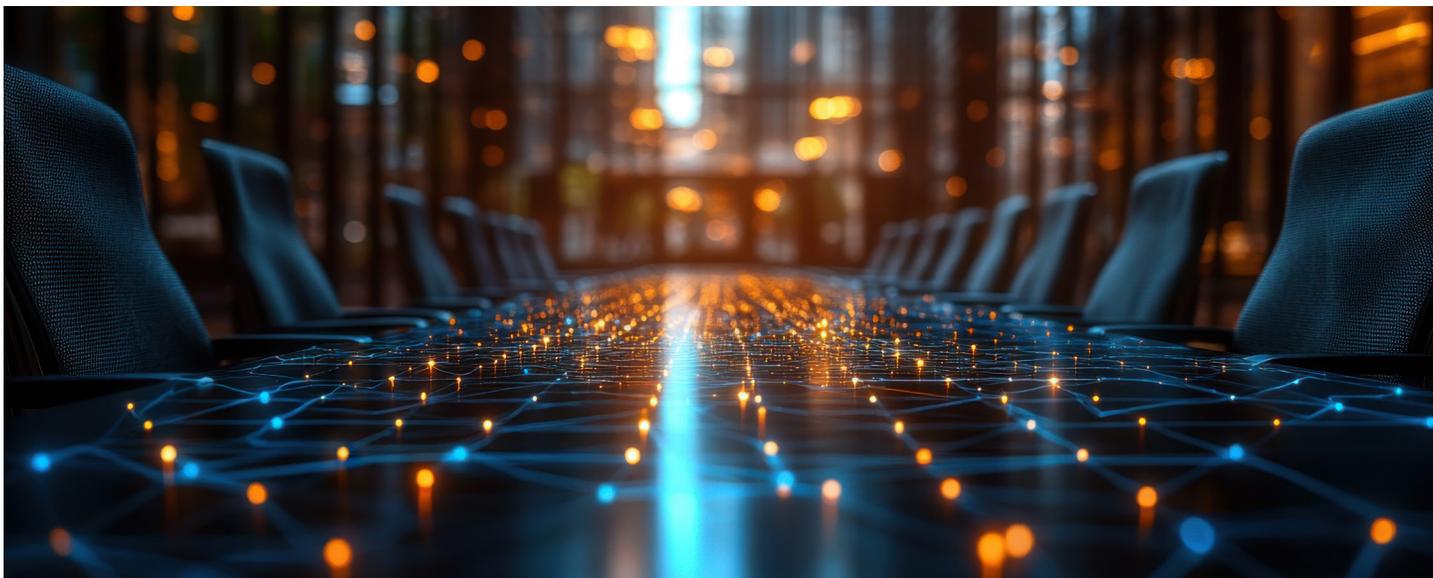
Exemplos disso:

- Quase 80 países foram às urnas no ano passado, muitos deles expulsando os líderes existentes. Isso significa que as empresas podem estar enfrentando ambientes imprevisíveis em países onde fazem negócios ou têm parceiros comerciais.
- Recentemente, o risco aumentou significativamente em 99 países, devido a tendências abrangentes, como agitação civil, conflitos, desafios à autoridade governamental, mudanças no comércio, tensões interestaduais, nacionalismo de recursos e sanções, de acordo com a [Verisk Maplecroft](#).

- Confrontos geoeconômicos, como tarifas e sanções, foram classificados em terceiro lugar no [Global Risks Report de 2025](#) do Fórum Econômico Mundial, pesquisa com líderes de empresas, governos, universidades e sociedade civil.

Consideradas separadamente, essas tendências já são preocupantes. Quando o mundo vive um período em que elas ocorrem ao mesmo tempo e de formas altamente erráticas, elas criam novos níveis de risco à governança. Esta edição de *Tone at the Top* examina abordagens a serem consideradas pelos conselhos em um ambiente político incerto e como a auditoria interna pode ajudar a traçar o melhor trajeto durante a turbulência.

Melhores Práticas em um Novo Normal



Dada a ampla gama de questões enfrentadas pelas organizações e seus conselhos, é necessária uma resposta multifacetada. Embora cada empresa enfrente desafios únicos, os passos a serem considerados em todos os casos incluem:

Monitorar a resposta às prioridades políticas em mudança. A PwC orienta os conselhos a se manterem informados sobre os passos que a gestão está dando para avaliar os acontecimentos políticos e seu potencial impacto nas cadeias de suprimentos, na estratégia da força de trabalho, no investimento de capital, na comunicação, na conformidade e em outras preocupações. De acordo com *“Trends Shaping Corporate Governance in 2025,”* isso deveria incluir a compreensão de como o processo de avaliação de riscos da gestão identifica, avalia e toma medidas proativas com base no possível impacto de um ambiente regulatório em mudança.

Ficar de olho na estratégia de negócios. Os diretores podem oferecer uma perspectiva valiosa à medida que a gestão implementa a estratégia de negócios e lida com as condições de negócios em rápida evolução. “Inevitavelmente, haverá considerações e compensações concorrentes que os conselhos devem ponderar para traçar o melhor caminho a seguir — entre os stakeholders e em diferentes horizontes de tempo”, observa *“Thoughts for Boards: Key Issues in Corporate Governance in 2025”* do *Forum on Corporate Governance* da *Harvard Law School*.

Preparar-se para questões polarizadoras. Os membros do conselho têm opiniões conflitantes sobre se as organizações deveriam opinar sobre questões sociais e políticas, de acordo com a *Trends and Priorities Survey de 2025 da NACD*. Pouco mais de um quarto (27%) dos conselhos orientou o CEO ou a gestão sobre discursos públicos no último ano. Entre eles, a pesquisa constatou que 33% favoreceram o envolvimento ativo em assuntos que se alinham à estratégia da empresa e aos interesses dos principais stakeholders, enquanto 28% orientaram que a empresa permanecesse neutra.

À medida que as organizações enfrentam situações politicamente carregadas, “os conselhos deveriam considerar se, quando e como suas empresas deveriam se envolver em temas polêmicos, considerando a mudança de sentimentos dos stakeholders e os potenciais riscos para o capital reputacional que podem advir tanto do envolvimento quanto do não envolvimento em determinadas questões”, orienta o documento do Fórum da *Harvard Law School*.

Por exemplo, em meio à crescente controvérsia sobre as iniciativas de diversidade, equidade e inclusão (DEI), “há muito em jogo quando as equipes de liderança corporativa se reúnem para reconsiderar o status de sua própria programação de DEI”, relata a *Forbes* em *“How Corporate Boards Should Think about DEI as Trump Takes Office.”* Essa é uma consideração para os diretores, de acordo com o artigo, porque as responsabilidades básicas de supervisão de risco do conselho deveriam abranger o risco de exposição à responsabilidade e o risco reputacional se o gerenciamento de riscos tomar decisões controversas ou que não sejam minuciosamente consideradas. O artigo acrescenta que os conselhos são cada vez mais vistos como tendo uma responsabilidade fiduciária “de preservar a cultura positiva da força de trabalho como um ativo”.

Ao mesmo tempo, a responsabilidade corporativa por outras questões ambientais, sociais e de governança (ESG) é outro exemplo importante de uma área que já foi vista como parte essencial da responsabilidade corporativa e que agora enfrenta resistência. Conforme as questões de ESG se tornam mais controversas, “para os conselhos, a situação atual oferece tanto promessas quanto perigos”, de acordo com a publicação *“From Boom to Bust: Guiding Directors in a Shifting ESG Landscape”*, da *Directors and Boards*. “Nessa atmosfera, os diretores devem evitar a tentação de entrar em uma guerra política”, afirma o artigo. “Em vez disso, eles devem voltar aos primeiros princípios: os deveres fiduciários essenciais do conselho, que estão enraizados na fidelidade aos acionistas. Os conselhos deveriam moldar a estratégia de negócios para otimizar o crescimento e a lucratividade.”

Sobre o The IIA

O Institute of Internal Auditors (IIA) é uma associação profissional internacional sem fins lucrativos, que atende a mais de 255.000 membros e concedeu mais de 200.000 certificações *Certified Internal Auditor* (CIA) no mundo todo. Criado em 1941, o The IIA é reconhecido em todo o mundo como o líder da profissão de auditoria interna em normas, certificações, educação, pesquisa e orientação técnica. Para mais informações, visite theiia.org.

The IIA

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

Assinaturas Gratuitas

Visite theiia.org/Tone para se cadastrar para uma assinatura gratuita.

Feedback do Leitor

Envie perguntas/comentários para Tone@theiia.org.

A Perspectiva da Auditoria Interna

Felizmente, conforme os conselhos trabalham em um cenário muitas vezes confuso, eles podem recorrer à equipe de auditoria interna para obter as informações e os insights necessários para fornecer orientação. As áreas nas quais a auditoria interna pode ajudar incluem:

Lidar com um ambiente regulatório caótico. A incerteza regulatória aumentou significativamente em 2025, já que as regulamentações existentes, e até mesmo os órgãos regulatórios que as supervisionavam, não estão mais em vigor. Conforme as organizações e seus conselhos procuram entender as necessidades regulatórias e de conformidade atuais, os requisitos podem não estar claros. Com um cenário regulatório em constante mudança, as empresas podem precisar reconsiderar e talvez fortalecer suas próprias políticas de gerenciamento de riscos. A auditoria interna pode se associar a suas organizações para atualizar as considerações de conformidade e a resposta às expectativas mutáveis.

Orientar sobre as preocupações com o comércio e a cadeia de suprimentos. Com as mudanças contínuas no comércio internacional, a auditoria interna pode avaliar o impacto potencial de tarifas ou outras novas políticas sobre as cadeias de suprimentos, fontes de mão de obra e materiais, e estabilidade ou oportunidades de mercado. Ela também pode determinar a resiliência da cadeia de suprimentos e avaliar os sistemas de gerenciamento de riscos de terceiros para novos fornecedores.

Fornecer planejamento de cenários. Os auditores internos podem mapear os possíveis resultados de uma variedade de eventos, para que suas organizações estejam em uma posição melhor para prever e responder a um cenário em rápida mudança. As empresas podem, então, “simular e calcular o custo do impacto de diversos eventos políticos potenciais”, de acordo com “*The Politics of Risk*”, da revista *Internal Auditor*. Testes de estresse podem ajudar a reconhecer a probabilidade de ocorrência de um cenário. Parte desse processo pode incluir determinar a qualidade do funcionamento das estruturas de governança.

Reavaliar a distribuição de capital. A auditoria interna pode oferecer insights sobre se o uso do capital é apropriado com base em novos acontecimentos. As organizações também podem precisar reconsiderar as *valuations* dos ativos que dependem do comércio global, de acordo com o artigo da *Internal Auditor*.

“Em uma era com menos regulamentações, os profissionais de auditoria interna devem se apoiar em práticas de autorregulação para gerenciar os riscos potenciais da melhor forma possível. (...) Com menos demanda por trabalhos de auditoria focados em conformidade, os profissionais deveriam demonstrar o valor da auditoria interna além dos serviços de avaliação e se dedicar mais à consultoria estratégica e à assessoria aos conselhos e à gestão.”

— Anthony Pugliese, Presidente e CEO do IIA,
“Voice of the CEO”

Uma Voz Objetiva

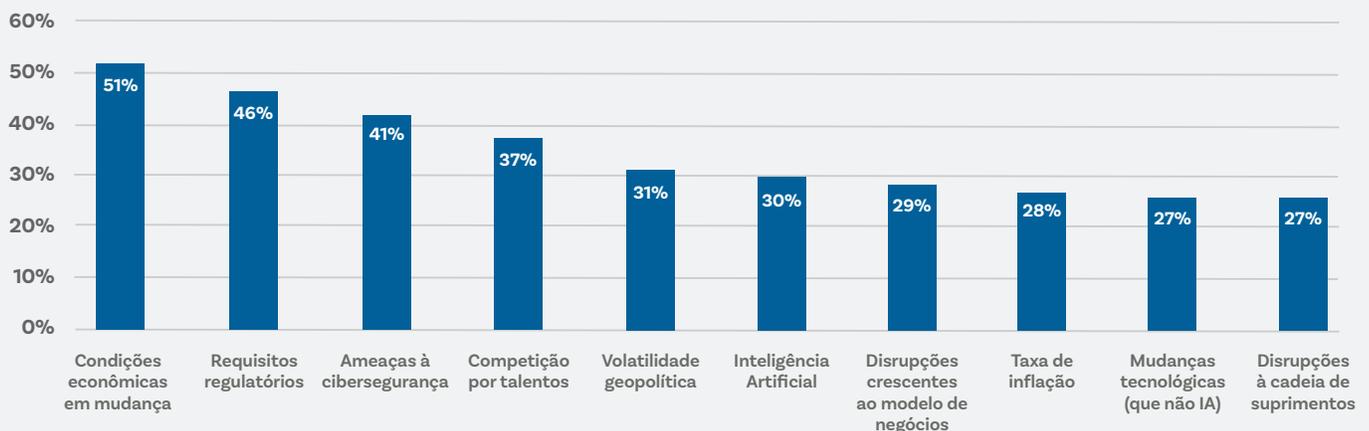
“Sejam tensões comerciais, instabilidade política ou os impactos das mudanças climáticas, as empresas devem estar preparadas para se adaptar e permanecer resilientes diante da incerteza”, de acordo com o artigo da DataSnipper, [“Trends to Watch Out for in Internal Audit 2025.”](#)

Ao classificar os riscos atuais para suas organizações na pesquisa [Risk in Focus de 2025](#) do The IIA, auditores internos do mundo

todo citaram a continuidade dos negócios entre seus três principais desafios hoje e nos próximos três anos. (A mudança regulatória também foi vista como uma questão importante.) Em meio a mudanças frequentes e significativas nos ambientes político, regulatório e econômico, os conselhos deveriam recorrer aos auditores internos para uma compreensão contínua do cenário de riscos e uma perspectiva objetiva sobre a melhor forma de abordá-lo.

Tendências a Observar

Os diretores identificaram as tendências mais significativas que impactarão suas empresas no próximo ano.



— Pesquisa Trends and Priorities Survey de 2025 da NACD.

PERGUNTAS PARA MEMBROS DO CONSELHO

- Quais desafios a empresa já enfrentou devido às mudanças no cenário político global?
- Como os desafios futuros podem ser diferentes daqueles que a organização já enfrentou no passado?
- Quais mudanças a gestão fez para assegurar que a organização tenha um processo de avaliação de riscos ágil e minucioso, adequado a tempos incertos?
- Como a organização está mapeando possíveis resultados e desenvolvendo respostas apropriadas?
- Como a organização está assegurando que permanecerá inovadora ao lidar com mudanças e desafios sem precedentes?