

— at the — TONE TOP®

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

Edição 95 | Outubro de 2019

Reimaginando o Conselho Corporativo

Geralmente, o significado de eventos individuais demora para ficar claro no longo arco da história. Nesse sentido, o verão de 2019 pode vir a ser visto como importante no contexto da governança corporativa. Dois eventos — um foi uma decisão da Suprema Corte do Estado e o outro, uma mudança significativa no foco de um poderoso grupo empresarial — podem ajudar a reescrever como os conselhos corporativos modernos operam.

Compreender as consequências desses eventos, especialmente quando combinadas às tendências sociais, tecnológicas e econômicas dinâmicas, será crucial para ajudar as organizações a navegar a década de 2020 e as seguintes. Para que os membros do conselho que estejam sob crescente pressão dos acionistas e regulatória forneçam a supervisão eficaz de uma lista crescente de questões delicadas de governança, essas mudanças exigirão acesso imediato a informações relevantes que sejam oportunas, precisas e completas.

O Blues da Blue Bell

A Suprema Corte de Delaware emitiu uma decisão em Marchand contra Barnhill em junho, que restaurou um processo antes indeferido de um investidor contra o conselho da Blue Bell Creameries, que resultou de um surto de listeriose em 2015 na fabricante de sorvetes. Ainda que a decisão tenha simplesmente anulado a rejeição do caso em instância inferior, as descobertas no caso Marchand

afirmaram que, em certas circunstâncias, a ignorância sobre o mau gerenciamento dos riscos não serve como defesa contra a responsabilidade do conselho.

Ao anular a decisão, o tribunal concluiu que o conselho falhou em estabelecer um comitê para monitorar a segurança alimentar ou dedicar tempo durante as reuniões para discutir o cumprimento da segurança alimentar. A opinião do tribunal, de que “no caso da Blue Bell, a segurança alimentar era essencial e crítica à missão”, é importante.

Embora o conselho da Blue Bell não tenha sido responsabilizado (no momento em que este artigo foi escrito, o processo continua avançando pelos tribunais de Delaware), a decisão do caso Marchand afirma que os conselhos têm o dever de supervisionar adequadamente, principalmente em áreas vistas como críticas para suas organizações.



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.
Suite 401
Lake Mary, FL 32746 EUA

Assinaturas Gratuitas

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

Feedback do Leitor

Envie perguntas/comentários para tone@theiia.org.

Conselho Consultivo de Conteúdo

Com décadas de experiência na alta administração e em conselhos corporativos, os estimados profissionais a seguir oferecem orientação quanto ao conteúdo desta publicação:

Martin M. Coyne II
Michele J. Hooper
Kenton J. Sicchitano

A Revelação da *Business Roundtable*

Enquanto especialistas legais e conselhos corporativos ainda pesavam o significado da decisão de Marchand, o influente grupo de CEOs *Business Roundtable* anunciou em setembro uma mudança significativa em sua filosofia fundamental que promete mudar a maneira como as empresas — e seus conselhos — operam.

Uma nova versão de *Statement on the Purpose of a Corporation* (declaração sobre o objetivo de uma corporação, em tradução livre) surpreendeu muitos, ao articular uma visão ampliada da responsabilidade social corporativa. Por mais de duas décadas, o objetivo de uma corporação era claro, de acordo com a *Business Roundtable*: estimular o retorno dos acionistas. O debate, agora, está concentrado em até que ponto a nova declaração da *Business Roundtable* afasta as empresas da noção de longa data sobre a supremacia dos acionistas, adotada pelo economista Milton Friedman, que ganhou o Prêmio Nobel de 1976 em Ciências Econômicas.

Certamente, o movimento de responsabilidade social corporativa em vivo e crescente constante, inclusive entre fundos de hedge e grupos de investidores que vinculam seus investimentos às práticas ambientais, sociais e de governança (ESG).

No entanto, a nova declaração da *Business Roundtable* eleva o conceito de responsabilidade social corporativa a um novo nível. Eleva clientes, funcionários, fornecedores e comunidades ao mesmo nível dos acionistas. Sugere que os ideais de responsabilidade social corporativa são essenciais e que deveriam ser incorporados à missão, visão e valores centrais das organizações.

A Revelação da *Business Roundtable*

No grande cenário da governança corporativa, esses dois avanços podem mesmo parecer irrelevantes, até mesmo aleatórios e sem relação. Mas, considerados com outros fatores que influenciam o sucesso e os fracassos das organizações, eles não podem ser ignorados. Esses avanços, juntamente com influências complexas e dinâmicas nas áreas social, econômica e tecnológica, poderiam sinalizar uma mudança operacional fundamental aos modelos de conselhos criados na era da supremacia do mercado global americano dos anos 70.

O que isso significa para os conselhos variará significativamente, dependendo de vários fatores, incluindo as abordagens de suas organizações à gestão executiva, supervisão proativa do conselho, coleta de informações e apoio a uma avaliação de riscos independente da gestão. O elemento comum que garantirá que os conselhos gerenciem essa evolução pode ser resumido em uma palavra, e não é informação; é conhecimento.

Os diretores do conselho sinalizaram claramente a necessidade de fortalecer seu entendimento dos riscos e oportunidades que afetam o desempenho da empresa. A pesquisa *Public Company Governance Survey de 2018-2019* da *National Association of Corporate Directors* (NACD) constatou que os conselhos estão gastando duas vezes mais tempo revisando informações da



CYBERSECURITY:

gestão do que de fontes externas, “revelando uma forte dependência das visões e análises da gestão no cumprimento com seus deveres de supervisão”.

Mas a mesma pesquisa sugere que um número crescente de membros do conselho não está satisfeito com essas informações. Mais da metade dos participantes (53%) indicaram que a qualidade das informações da gestão deve melhorar, “sugerindo que o conselho precisa de maior qualidade, e não quantidade, de informações por parte da gestão”.

Além disso, uma nova pesquisa sugere um



desalinhamento preocupante sobre como os conselhos e a gestão executiva percebem as capacidades de gerenciamento de riscos. O relatório recentemente publicado do The IIA, *OnRisk 2020: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk*, constatou que os conselhos avaliam a capacidade de

suas organizações de gerenciar riscos em nível consistentemente superior do que a gestão executiva avalia e, geralmente, percebem níveis mais altos de maturidade das práticas de gerenciamento de riscos.

“Essa descoberta sugere que os conselhos podem estar deixando de questionar criticamente as informações trazidas a eles pela gestão executiva, devido ao recebimento de informações insuficientes ou a competências limitadas para entender e avaliar pessoalmente os riscos”, de acordo com o relatório OnRisk 2020.

É ainda mais preocupante que o mesmo relatório OnRisk 2020 tenha encontrado pouca preocupação por parte dos conselhos ou da gestão executiva com a qualidade das informações enviadas ao conselho. “Os líderes seniores e os membros do conselho demonstram confiança na capacidade das organizações de fornecer informações completas, precisas e tempestivas aos conselhos para o desempenho de suas funções”, de acordo com o relatório. “(...) Tendo em vista as descobertas sobre a confiança excessiva do conselho na capacidade de gerenciamento de riscos, o desalinhamento nessa área pode ser lamentavelmente sub-representado.”

Fazendo o Aparentemente Impossível

Em qualquer época, diversos fatores podem influenciar o sucesso ou o fracasso de qualquer organização. No entanto, na próxima década, existem diversos riscos

riscos distintos, baseados em tecnologia, que afetarão todas as organizações, desde pequenas instituições de caridade sem fins lucrativos até as maiores corporações do planeta. Os conselhos devem evoluir em seus papéis para lidar com esses fatores.

CIBERSEGURANÇA: Os riscos cibernéticos continuarão onipresentes, mutáveis e implacáveis. Os conselhos devem entender e possivelmente evoluir seus papéis na garantia de que a abordagem da organização à cibersegurança seja ágil e estratégica.

ITENS DE AÇÃO: Defina expectativas de que a gestão executiva deva fornecer atualizações regulares sobre os riscos cibernéticos emergentes e as ações planejadas para enfrentá-los. Responsabilize a gestão pela transparência sobre as vulnerabilidades. Garanta que o conselho receba uma avaliação independente das informações relacionadas aos riscos cibernéticos significantes.

ANÁLISE DE DADOS: O advento de ferramentas novas e mais poderosas de coleta de informações pode sobrecarregar facilmente as organizações com o volume de dados que essas ferramentas coletam.

ITENS DE AÇÃO: Defina expectativas de que a gestão executiva comunique como os dados são coletados, gerenciados, protegidos e alavancados, incluindo discussões sobre a ética da coleta de dados e seu uso. Busque avaliação independente sobre a interpretação dos dados, especialmente no que se refere aos dados usados no planejamento estratégico.

GESTÃO DE TALENTOS: A influência de novas tecnologias, especialmente a inteligência artificial, que promete remover o elemento humano do trabalho repetitivo, forçará uma mudança fundamental na maneira como o trabalho é realizado. O desafio será abandonar a prática de identificar uma massa crítica de pessoas para realizar uma tarefa, e passar a adotar a prática de contratar pessoas capazes de alavancar a tecnologia para realizar essas tarefas de maneira eficiente e eficaz.

ITEM DE AÇÃO: Os conselhos precisarão fazer pressão por estratégias de aquisição e retenção de talentos que sejam sofisticadas e flexíveis o suficiente para se adaptarem às demandas criadas pelas tecnologias em rápida mudança.

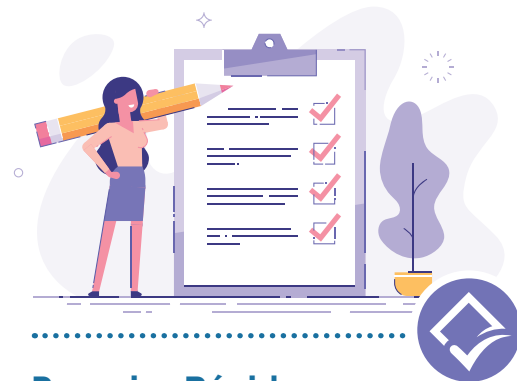
TECNOLOGIA: O ritmo incessante da mudança tecnológica exige que os conselhos se tornem mais astutos e sintonizados com a condução dos negócios na era digital. Os conselhos devem evoluir para atrair membros com mais conhecimento técnico, diversificado e aberto à inovação, e que possam trazer insights criativos.

ITENS DE AÇÃO: Defina expectativas de que as discussões sobre novas tecnologias sejam equilibradas, abordando os benefícios percebidos e os possíveis impactos negativos. Crie oportunidades para educar os conselhos sobre novas tecnologias através de especialistas externos. Aprenda a ligar os pontos entre a nova tecnologia e sua influência sobre os processos, estratégias e riscos de negócios.

Reflexões de Encerramento

Cada um desses fatores tem um papel a desempenhar em um cenário de maior pressão acionária e regulatória pela priorização do sucesso a longo prazo, sensível ao uso de recursos naturais, direitos dos funcionários, impactos sobre as comunidades e relacionamentos com fornecedores, garantindo, ainda, retornos suficientes para os investidores.

Os conselhos devem ter conhecimento não apenas dos riscos que podem prejudicar os objetivos da organização, mas também da habilidade da organização de gerenciar esses riscos. Isso começa com a criação de redes de informações confiáveis que incluam fontes externas à organização e um



Pesquisa Rápida

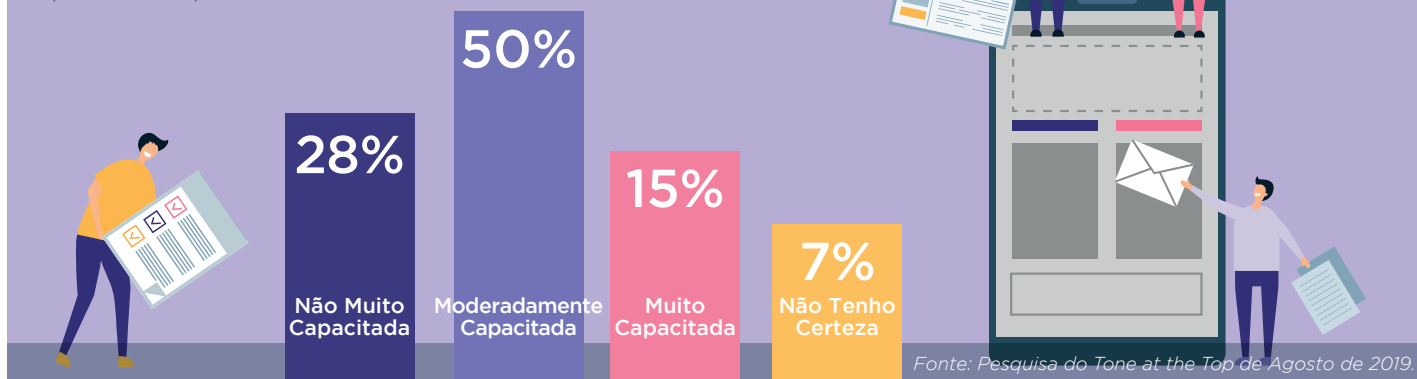
Quais medidas seu conselho deve tomar para melhorar a qualidade das informações (tempestividade, precisão, integridade) que vêm da gestão executiva?

- Responsabilizar a gestão executiva quando a informação compartilhada com o conselho for imprecisa, incompleta ou desatualizada.
- Buscar informações sobre os principais riscos por parte de especialistas externos à empresa, para complementar as informações da gestão executiva.
- Buscar a confirmação independente da auditoria interna quanto às informações fornecidas pela gestão executiva.
- Nenhuma medida é necessária. Tenho confiança na qualidade das informações fornecidas pela gestão executiva.

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

RESULTADOS DA PESQUISA RÁPIDA:

O quão capacitada sua empresa está para lidar com mudanças rápidas e disruptivas?



Fonte: Pesquisa do Tone at the Top de Agosto de 2019.

Copyright © 2019 The Institute of Internal Auditors, Inc. Todos os direitos reservados.

