



## Conselhos de Administração: prioridades para a agenda de 2022



ACI Institute Brasil  
Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

KPMG Board Leadership Center  
Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.



**À medida que os países se concentram na reabertura econômica e as empresas no seu reposicionamento para o futuro, fica cada vez mais claro que a resiliência – estratégica, organizacional e da estrutura operacional – foi o grande diferencial nesses tempos de pandemia. Seja a rápida mudança para o ambiente remoto, o foco no bem-estar da força de trabalho, a intensificação do relacionamento e interatividade digital com os clientes, e a readequação das cadeias de suprimentos, todos esses fatores mostraram que a capacidade de se adaptar rapidamente a disrupções tão dramáticas foi determinante para definir quem sobreviveria e, mais do que isso, quem prosperaria em meio a tantas incertezas.**

Os eventos sem precedentes dos últimos dois anos colocaram as práticas de governança corporativa – incluindo a habilidade de atuação e supervisão do conselho de administração – à prova. As demandas por mais transparência acerca das iniciativas em ESG (incluindo os riscos climáticos), o aumento dos riscos de segurança cibernética (incluindo ataques de *ransomware*), os desafios econômicos e da cadeia de suprimentos, as mudanças rápidas no cenário regulatório e outros fatores que afetam diretamente todo o ambiente global de riscos vão continuar a desafiar até mesmo aqueles conselhos de administração de alta performance.

Em suma, os conselhos vivem um momento crucial. A necessidade atual dos conselhos de administração em ajudar suas empresas a reimaginarem, repensarem e redefinirem suas operações e modelo de negócios é, provavelmente, uma daquelas oportunidades que só aparecem uma vez a cada geração.

Com base em nossas pesquisas, percepções e interações com conselheiros e demais líderes corporativos, destacamos aqui oito temas para os conselhos de administração manterem no topo da lista de prioridades em suas agendas para 2022:

- Aprofunde o envolvimento do conselho na estratégia do negócio e na visão de longo prazo.
- Incorpore os aspectos ESG, incluindo o risco climático e o DE&I (Diversidade, Equidade e Inclusão), nas discussões relacionadas a riscos e estratégia.
- Envolver-se de forma proativa com acionistas, ativistas e outros *stakeholders*.
- Faça da gestão de talentos, do capital humano e da sucessão do CEO uma prioridade.
- Aborde a segurança cibernética e a privacidade de dados de forma holística, como parte da governança de dados.

- Reavalie o processo corporativo de prevenção e gestão de crises.
- Atue na definição do tom da cultura organizacional e monitore a sua efetividade.
- Pense de forma estratégica sobre as questões de talento e diversidade no conselho de administração.

### **Aprofunde o envolvimento do conselho na estratégia do negócio e na visão de longo prazo**

Diante de um volátil e imprevisível ambiente de negócios à frente – gerenciamento remoto da força de trabalho, ativismo dos funcionários, transformação digital, a construção de uma cadeia de suprimentos mais resiliente e o fortalecimento da relação com os clientes cujos comportamentos, preferências e expectativas estão em constante mutação – reserve um tempo para reavaliar o envolvimento do conselho na estratégia da companhia. Revise o alinhamento da cultura, valores e o planejamento estratégico. Identifique, também, práticas, modelos e ferramentas específicos que auxiliem na condução de discussões sobre a estratégia e o futuro da organização.

Uma questão fundamental para reflexão de todo conselho é se as conversas que acontecem nas reuniões são, de fato, conversas construtivas. Isto é, o conselho dispõe de tempo suficiente na agenda para discussões construtivas com a diretoria, onde ambas as partes conseguem expor suas perspectivas sobre questões desafiadoras, considerando cenários (prováveis e improváveis) e questionando as estimativas e projeções utilizadas, ao invés de revisar ou discutir somente informações históricas que, embora sejam essenciais, podem ocupar um tempo valioso da agenda?

Nesse caso, inegavelmente, o dever de diligência é responsabilidade do conselho, todavia o seu envolvimento efetivo na elaboração da estratégia – que é esperado pelos investidores – exige uma mentalidade

cada vez mais colaborativa: como o conselho deve atuar juntamente com a gestão na reflexão sobre as implicações de questões e decisões estratégicas urgentes e potencialmente decisivas para a sobrevivência do negócio? A gestão está contribuindo nesse processo, fornecendo materiais e informações relevantes ao conselho a fim de preparar os membros para essas reuniões críticas e maximizar suas contribuições para a companhia?

Em nossas discussões com os conselheiros no ano passado, diversos tópicos e práticas foram destacados e podem servir como um guia:

- Incentive a diretoria a reavaliar o planejamento estratégico. O procedimento é adequado à luz da velocidade e do impacto das megatendências – ele captura os riscos e possíveis disrupções emergentes? Existe um processo para desafiar a validade das principais premissas nas quais a estratégia e o modelo de negócios da empresa estão baseados? É um processo interativo, com *milestones* e oportunidades para revisão e, que traz perspectivas de toda a organização, além do conselho e da diretoria?
- Desenvolva uma imagem clara a respeito do futuro. Isso nunca é uma tarefa fácil, e fica particularmente mais desafiadora no cenário atual, dado o significativo nível de incertezas e mudanças transformacionais em andamento. Em que direção estão indo a indústria onde a companhia atua e a sua concorrência? Qual será a perspectiva do negócio daqui dois, cinco ou dez anos? Reserve um tempo para que o conselho possa discutir os "e se..." mais significativos, de maneira focada e urgente - incluindo tempo para abordar todos os tipos de contextos, mesmo os mais improváveis (sem deixar o debate se tornar excessivamente teórico). Riscos e cenários relacionados a ESG, sejam mudança climática, capital humano e cadeia de suprimentos devem fazer parte da agenda de prioridades.
- Inclua a resiliência como parte da discussão sobre estratégia. A resiliência de fato não se trata apenas da capacidade de se recuperar quando algo dá errado, mas é, principalmente, a capacidade de se defender com opções estratégicas viáveis para se manter competitivo e na ofensiva.
- Entenda o valor da perspectiva do conselho de administração. A diretoria está imersa no dia a dia do negócio, olhando de forma mais incisiva para o curto e médio prazos, e preocupada em manter a organização competitiva. Tal como deve ser. Os membros do conselho têm a oportunidade de captar perspectivas mais amplas e, com isso, podem ver e ouvir sob uma ótica diferente. Aproveite os conselheiros em sua capacidade máxima de atuação, como fontes valiosas de percepção e vantagem competitiva.

## **Incorpore os aspectos ESG, incluindo o risco climático e o DE&I (Diversidade, Equidade e Inclusão), nas discussões relacionadas a riscos e estratégia**

A maneira como as empresas endereçam as questões relacionadas a mudanças climáticas, ao DE&I (Diversidade, Equidade e Inclusão) e outros riscos em ESG é vista, mais do que nunca, como aspecto fundamental para os negócios e crítica para a sustentabilidade a longo prazo e geração de valor. Investidores, empresas de *rating*, analistas de mercado, ativistas, funcionários, clientes e reguladores estão atentos a isso. O intenso foco regulatório nas questões ESG deve continuar em 2022.

O clamor por atenção às mudanças climáticas como um risco financeiro se tornou mais urgente, impulsionado por uma confluência de diversos fatores, sendo o mais visível o impacto físico acelerado das mudanças climáticas em todo o mundo – incluindo a frequência e a severidade das inundações, incêndios, elevação do nível do mar e estiagem – bem como a preocupação de muitos especialistas de que a janela de tempo para se evitar consequências ainda mais drásticas no longo prazo está se fechando rapidamente.

Relacionados ao risco climático estão os chamados "riscos de transição", enfrentados pelas empresas ao trabalharem em conjunto com países, reguladores e outros *stakeholders*, para reduzir a dependência do carbono e o impacto no clima. Esse risco é definido pelo TCFD- *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (organização criada pelo *Financial Stability Board* em 2015, com o propósito de desenvolver e promulgar divulgações financeiras relacionadas às mudanças climáticas) como "riscos associados à transição para uma economia de baixo carbono, sendo os mais comuns relacionados a questões políticas, tributárias e legais, mudanças tecnológicas, aceitação do mercado e considerações sobre reputação." Um desafio para os conselhos é assegurar que esses riscos de transição sejam endereçados pela gestão no processo de gerenciamento de riscos (ERM), em conjunto com outros riscos de mudanças climáticas.

Monitorar de perto as alterações jurídicas e regulatórias no que diz respeito às mudanças climáticas é fundamental, uma vez que órgãos reguladores e instituições em todo o mundo, estão impondo maiores exigências para que as companhias implementem medidas para lidar com essa questão. Alguns movimentos no cenário geopolítico reiteram a importância do assunto, por exemplo, o retorno dos Estados Unidos ao Acordo de Paris, juntamente com a promessa de reduzir as emissões pela metade até 2030; a COP26, que reuniu lideranças de diversos países para debater e acelerar as ações em direção aos objetivos estabelecidos no Acordo de Paris e na Convenção das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (*UN Framework Convention on Climate Change*) e, recentemente, o Presidente da SEC (*Security Exchange Commission*) dos Estados Unidos, Gary Gensler,

que pediu à equipe da autarquia para elaborar normas que passem a exigir divulgações climáticas, bem como outras divulgações relacionadas ao ESG. Recentemente a CVM (Comissão de Valores Mobiliários) divulgou a Resolução 59, em 22/12/21, estabelecendo diversas exigências de divulgação relacionadas a riscos climáticos, com efeito a partir de 2023.

A temporada de AGOs nos Estados Unidos em 2021 destacou, mais notadamente para os conselhos, a crescente disposição dos acionistas em tomar medidas de ação – especialmente no que diz respeito ao clima e a uma ampla gama de questões ESG e DE&I (Diversidade, Equidade e Inclusão). Em vários casos, os acionistas votaram contra as propostas dos conselhos por acreditarem que as empresas não endereçavam ou não se posicionavam adequadamente sobre questões críticas, como riscos climáticos, diversidade e gestão do capital humano. As propostas dos acionistas, assim como as respostas das empresas, refletiram claramente a urgência e preocupação com relação a força de trabalho e às questões ambientais e climáticas em 2021. As demandas por mais ação e maior transparência nas questões de DE&I cresceram, extrapolando o foco na diversidade de gênero dentro da composição do conselho e passando a incluir, também, a diversidade de raça, etnia e experiência em todos os níveis da organização.

Como afirmou a comissária da SEC, Allison Herren Lee, em junho: “Esta temporada de assembleias é apenas a mais recente afirmação de mudanças radicais no que diz respeito ao clima e às questões ESG. Isso ocorre no contexto da reentrada dos EUA no Acordo de Paris (...), ao mesmo tempo em que emerge um amplo reconhecimento global em relação a necessidade de maior transparência sobre sustentabilidade. Ocorre, também, em meio a sinais cada vez mais fortes por parte de grandes investidores institucionais sobre seu compromisso com a sustentabilidade. Por fim, ocorre em um momento em que a SEC passa a considerar a potencial formulação de novas regras com o intuito de melhorar as divulgações sobre o clima e outras questões ESG para os investidores. Todos esses desenvolvimentos colocam uma responsabilidade cada vez maior sobre as empresas e, portanto, sobre os conselhos de administração, para integrar o clima e o ESG em seus processos de tomada de decisão, na gestão de riscos, na sua remuneração e nas iniciativas de transparência corporativa.”<sup>1</sup>

Para isso, algumas questões fundamentais devem estar no centro das conversas do conselho, sobre a jornada ESG da empresa. Após determinar quais questões ESG são relevantes para a companhia, avalie quais delas são de importância estratégica e como estão sendo incorporadas às principais atividades do negócio (estratégia, operações, processos, gestão de riscos, remuneração e cultura corporativa) para impulsionar

o desempenho a longo prazo. Existe um compromisso claro, uma liderança forte e uma adesão de toda a empresa?

A supervisão desses riscos e oportunidades é um desafio significativo que envolve todo o conselho e seus comitês de assessoramento. Por exemplo, os assuntos relacionados a mudanças climáticas, ESG e DE&I, são aplicáveis a todos os comitês quando existentes, de forma a dar suporte ao conselho de administração no seu endereçamento. Essa sobreposição é esperada e exige ainda mais, o compartilhamento de informações, a comunicação efetiva e a coordenação dos trabalhos entre os comitês e o próprio conselho. Requer, também, que tanto o conselho como os comitês tenham as experiências e habilidades necessárias para supervisionar as questões delegadas a eles.

### **Envolva-se de forma proativa com acionistas, ativistas e outros *stakeholders***

Considerando o intenso foco dos investidores e *stakeholders* nas questões climáticas, no ESG e no DE&I, especialmente no contexto da geração de valor no longo prazo, o engajamento com esses *players* deve ser uma prioridade. Os investidores institucionais e os *stakeholders* são cada vez mais ativistas perante os conselhos de administração e a diretoria com relação ao desempenho da companhia, e continuam a exigir maior transparência sobre a estratégia do negócio e questões ESG. Transparência, legitimidade e confiança não são importantes apenas para os investidores e ganham cada vez mais relevância para os funcionários, clientes, fornecedores e comunidades.

Os conselhos devem solicitar atualizações periódicas da gestão sobre as atividades de engajamento da companhia:

- A empresa conhece, engaja-se e compreende as prioridades de seus maiores acionistas e principais *stakeholders*?
- As pessoas certas estão se relacionando com esses acionistas e *stakeholders* – e qual é o papel do RI (Relação com Investidores)?
- Envolve-se de forma proativa com acionistas, ativistas e outros *stakeholders*.
- Qual é a posição do conselho ao se reunir com os principais investidores e *stakeholders*? Qual seria o papel dos conselheiros independentes?

Resumindo: a empresa está fornecendo aos investidores e demais partes interessadas uma imagem clara e atual de seu desempenho, desafios e visão de longo prazo, (livre do comumente denominado *greenwashing*)? Investidores, *stakeholders* e reguladores estão cada vez mais atentos às metas e aos compromissos relacionados a ESG que ficam aquém das expectativas e projeções – e tudo indica que eles devem continuar a fazê-lo.

<sup>1</sup> Speech by SEC Commissioner Allison Herren Lee, “Climate, ESG, and the Board of Directors: ‘You Cannot Direct the Wind, But You Can Adjust Your Sails,’” June 28, 2021.



Conforme refletido nas tendências de votação das AGOs de 2021, estratégia, remuneração de executivos, desempenho da gestão, risco climático, outras iniciativas ESG, DE&I, gestão de capital humano e composição e desempenho do conselho permanecerão no radar dos investidores ao longo da temporada de assembleias de 2022. Adicionalmente, podemos esperar que investidores e *stakeholders* busquem saber como as empresas estão adaptando suas estratégias a fim de lidar com as incertezas e dinâmicas econômicas e geopolíticas que moldam o ambiente de negócios e riscos em 2022.

### **Faça da gestão de talentos, do capital humano e da sucessão do CEO uma prioridade**

Os eventos de 2020-2021 evidenciaram, ainda mais, a importância estratégica das questões de gestão do capital humano – incluindo pontos sobre saúde e segurança dos funcionários e aspectos relevantes da cadeia de abastecimento, ambas áreas críticas para o desempenho e reputação da empresa. Os investidores institucionais têm ressaltado de maneira crescente a importância do capital humano e dos programas de desenvolvimento de talentos, bem como sua conexão com a estratégia da companhia – incluindo a demanda por uma supervisão mais engajada por parte dos conselhos e uma divulgação aprimorada de métricas relacionadas à gestão de pessoas. Em agosto de 2020, a SEC adotou uma nova regra para divulgação de relatórios. Os princípios dessa norma exigem que as empresas forneçam uma descrição detalhada de seus recursos de capital humano, na medida em que tais divulgações sejam materiais para a compreensão dos negócios da companhia. Houve uma insatisfação geral com as informações relacionadas a esse tema divulgadas nos relatórios arquivados pelas companhias em 2021, especialmente no que concerne à falta de dados quantitativos. Neste sentido, a CVM na sua Resolução 59 de 22/12/21, realizou alterações no Formulário de Referência exigindo, a partir de 2023, esclarecimentos adicionais sobre a prestação de informações a respeito da diversidade do corpo de administradores e empregados, bem como a previsão da abertura de informações por nível hierárquico, no caso dos funcionários.

Essas mudanças regulatórias exigirão uma maior atuação e discussão dos conselhos com a diretoria, com relação às divulgações da empresa – incluindo os processos existentes para desenvolver métricas (KPI's) e controles que garantam a qualidade dos dados – e assegurar que as divulgações demonstrem, de maneira sólida, o compromisso da empresa com questões críticas de recursos humanos.

Em 2022, podemos esperar um escrutínio constante sobre como as organizações estão ajustando suas estratégias de desenvolvimento de talentos. O desafio de identificar, desenvolver e reter pessoas – em meio a um mercado com a mão-de-obra cada vez mais restrita – criou uma verdadeira guerra por talentos. O conselho tem um entendimento adequado da estratégia

de talentos da companhia, seu alinhamento com a estratégia mais ampla dos negócios e as previsões de necessidades no curto e longo prazos? Quais funções em toda a organização são estrategicamente críticas, e quais os desafios em manter esses postos preenchidos por funcionários engajados? Quais especializações ou qualificações estão em falta e como a empresa irá competir por esses talentos? A estratégia de talentos reflete um compromisso com a DE&I em todos os níveis? Sob uma perspectiva mais ampla, à medida em que os *Millennials* e os funcionários mais jovens – que cada vez mais escolhem seus empregadores com base no alinhamento da organização a seus próprios valores pessoais – se juntam à força de trabalho em grande número, e os *pools* de talentos se tornam globalmente diversificados, a empresa está posicionada para atrair, desenvolver e reter os melhores talentos em todos os níveis?

O fundamental para tudo isso é ter o CEO certo para conduzir a cultura corporativa e a estratégia do negócio, navegar pelos riscos e gerar valor de longo prazo para a companhia. O conselho deve garantir que a empresa esteja preparada para uma mudança de CEO – planejada ou não, em caráter de emergência ou permanente. O planejamento da sucessão do CEO é um processo dinâmico e contínuo. O conselho deve se concentrar no desenvolvimento de um *pipeline* de candidatos a CEO em potencial, bem como em todos os outros cargos da diretoria. O planejamento da sucessão deve começar no dia em que um novo CEO é nomeado.

Quão robustos são os processos e atividades de planejamento de sucessão do conselho? Qual comitê de assessoramento tem a responsabilidade de revisar esses planos (pelo menos uma vez ao ano, mas provavelmente com mais frequência nesses tempos de incerteza)?

### **Aborde a segurança cibernética e a privacidade de dados de forma holística, como parte da governança de dados**

As rápidas adaptações e mudanças que as empresas precisaram fazer durante a pandemia a fim de manter seus negócios funcionando – transição para o trabalho remoto, ajustes na cadeia de suprimentos e maior dependência de plataformas online – foram um presente generoso para o crime organizado, hacktivistas e hackers institucionais. Ataques cibernéticos de todos os tipos proliferaram durante a pandemia, destacando as consequências de longo alcance para cadeias de suprimentos e operações, bem como o desafio contínuo que as empresas enfrentam no quesito segurança cibernética.

Os conselhos de administração fizeram progressos no monitoramento da eficácia da gestão no que tange a cibersegurança, por exemplo, incluindo maior experiência em TI tanto no conselho quanto em comitês de assessoramento, recebendo e analisando indicadores específicos (KPI's), abrangendo os riscos mais críticos e investindo em conversas mais robustas com a gestão

sobre o assunto. Apesar dos esforços, a aceleração das estratégias digitais, os modelos de trabalho remotos e híbridos, maior escrutínio regulatório da privacidade de dados e a sofisticação crescente dos ciberataques apontam para um desafio significativo e contínuo de cibersegurança à frente.

Como observamos, a governança de dados se sobrepõe à segurança cibernética, mas é mais ampla. A governança de dados inclui a conformidade com normas e regulamentos sobre privacidade específicos para cada setor da indústria, incluindo leis que regem como os dados pessoais – de clientes, funcionários ou fornecedores – são processados, armazenados, coletados e utilizados (LGPD por exemplo). O leque da governança de dados abrange, também, as políticas e protocolos da empresa em relação à ética de dados – em particular, o gerenciamento entre a forma como a empresa pode usar os dados do cliente de maneira legal e as expectativas do cliente sobre como seus dados serão utilizados, efetivamente. Gerenciar essa tensão representa riscos significativos de reputação e confiança para a empresa. Um desafio especialmente crítico para a liderança.

Para supervisionar a segurança cibernética e a governança de dados de forma mais holística:

- Insista em uma estrutura de governança de dados robusta que apresente, de forma clara, como e quais dados estão sendo coletados, armazenados, gerenciados e utilizados. E quem toma decisões em relação a essas questões.
- As pessoas certas estão se relacionando com esses acionistas e *stakeholders* – e qual é o papel do RI (Relação com Investidores)?
- Esclareça quais líderes são responsáveis pela governança de dados em toda a empresa – incluindo as funções de CIO (*Chief Information Officer*), CISO (*Chief Information Security Officer*) e CCO (*Chief Compliance Officer*).
- Reavalie como o conselho (ou o comitê de auditoria) monitora as estruturas de segurança cibernética e governança de dados da empresa, incluindo todos os aspectos de privacidade e ética.

### **Reavalie o processo corporativo de prevenção e gestão de crises**

As crises que as empresas enfrentaram nos últimos anos se desenrolaram de forma cada vez mais complexa, ao mesmo tempo em que se intensificam a gravidade dos conflitos. Nesse cenário desafiador, a prevenção e a prontidão de resposta ganha mais destaque do que nunca nas discussões do conselho de administração. A prevenção de crises caminha atrelada a um bom gerenciamento de riscos – capaz de identificar e antecipar riscos e ter um sistema de informações e controles que possam auxiliar na prevenção ou mitigação do impacto de eventos potenciais de crises.

Atualmente, é possível notar um maior foco dos conselhos sobre as questões que envolvem riscos relacionados à cultura corporativa, bem como aqueles relacionados aos principais riscos operacionais que permeiam toda a organização, por exemplo, cadeia de suprimentos e riscos de terceiros, tecnologia da informação e segurança de dados. A empresa entende seus riscos operacionais críticos, incluindo os riscos críticos do setor de atuação de forma geral? O que mudou no ambiente operacional? A empresa vivenciou alguma falha nos controles internos e, em caso afirmativo, qual foi a raiz do problema? A gestão está atenta aos primeiros sinais de alerta relacionados a segurança, qualidade do produto e *compliance*?

Reavalie periodicamente a clareza e adequação das responsabilidades de supervisão do gerenciamento de risco entre os comitês do conselho, tomando o cuidado necessário para não sobrecarregar a agenda do comitê de auditoria. Reconheça a importância de uma boa coordenação e comunicação entre os comitês, uma vez que certos riscos provavelmente afetam diversos órgãos de assessoramento do conselho de administração.

Assegure que a gestão pondere um amplo espectro de cenários hipotéticos – desde cadeias de suprimento e saúde financeira dos fornecedores, a riscos geopolíticos, desastres naturais, atos terroristas e ameaças cibernéticas. O plano de resposta à crise é robusto e está pronto para funcionar? O plano é testado ativamente e atualizado conforme necessário? Ele leva em consideração possíveis perdas de infraestruturas essenciais, por exemplo, redes de telecomunicação, sistemas financeiros, transporte e abastecimento de água e energia? Existem protocolos de comunicação para manter o conselho informado sobre os eventos e a resposta da empresa? Mesmo as companhias mais bem preparadas enfrentarão crises, mas aquelas que responderem de forma rápida e eficaz – incluindo no planejamento comunicações robustas – tendem a resistir melhor e, conseqüentemente, se tornarão mais resilientes ao longo do processo.

Um lembrete importante sobre a experiência da pandemia de Covid-19: embora a diretoria deva manter o conselho informado sobre o desenrolar dos fatos durante uma crise, o conselho deve evitar demandas de informações que aumentem indevidamente a carga de trabalho da gestão e, com isso, possam distrair o CEO e equipe das atividades primordialmente críticas de enfrentamento à crise.

### **Atue na definição do tom da cultura organizacional e monitore a sua efetividade**

Os eventos de 2020 e 2021 aumentaram os riscos de falhas de ética e *compliance*, principalmente por conta do aumento do risco de fraude devido às dificuldades financeiras dos funcionários, e à pressão sobre a gestão para cumprir metas financeiras. Monitore de perto o *tone at the top* e a cultura por toda a organização, com foco especial nos comportamentos (não apenas nos resultados) e nos sinais de alerta.

A gestão é sensível às questões de capital humano, particularmente no que concerne à pressão sobre os funcionários (tanto no escritório quanto em *home office*), saúde, segurança, bem-estar, produtividade, engajamento, motivação e normalização dos arranjos para possibilitar o trabalho remoto? A companhia incentiva as pessoas a agirem da forma correta?

Manchetes sobre assédio sexual, preços abusivos, práticas de venda agressivas, entre outras transgressões, continuam a colocar a cultura corporativa, a liderança e a remuneração dos executivos em evidência. Com a velocidade praticamente instantânea das redes sociais, as crises corporativas (especialmente quando auto infligidas) estão arranhando a reputação das companhias cada vez mais rápido – e de forma cada vez mais severa - com investidores e reguladores questionando: "Onde estava o conselho?"

Levando em consideração o papel crítico que a cultura corporativa desempenha na condução da performance e reputação de uma empresa, nota-se uma abordagem cada vez mais proativa por parte dos conselhos, com o intuito de compreender, moldar e avaliar a cultura organizacional. Para uma supervisão mais eficiente e robusta acerca desse assuntos, considere:

- Ter um foco objetivo no tom definido pela diretoria e tolerância zero para qualquer tipo de conduta que seja inconsistente com os valores e padrões éticos da companhia, incluindo quaisquer "códigos de silêncio" para condutas inapropriadas.
- Esteja atento aos primeiros sinais de alerta e averigue se a empresa possui mecanismos robustos de denúncia e outros canais para reportar condutas inadequadas (por exemplo, uma *hotline*), e verifique se os funcionários não têm receio de usar essas ferramentas, mesmo de forma anônima.
- Monitore de perto as informações e relatórios existentes para entender como as denúncias e reclamações são endereçadas, e identifique tendências. Se a companhia tem uma força de trabalho considerável e poucas ou nenhuma reclamação, o conselho deve investigar.

Em suma, é importante reconhecer que o *tone at the top* é mais fácil de avaliar do que o *tone at the middle* (no nível da gestão intermediária) e do que os sentimentos no "chão de fábrica". Portanto, para compreender a verdadeira cultura da empresa (o cenário real vs. as políticas e normas que constam nos treinamentos e nas divulgações da organização) é essencial usar todas as ferramentas disponíveis a fim de monitorar a cultura e vê-la em ação – pesquisas de clima, auditoria interna, canal de denúncias, mídias sociais, site da empresa, bem como andar pelos corredores e visitar as instalações físicas. Como o conselho ganha visibilidade nos níveis intermediário e da base da organização? Certifique-se de que as políticas de remuneração estejam alinhadas com a cultura e estratégia e encorajem os comportamentos certos. Verifique também a própria cultura do conselho,

em busca de sinais de uma conduta rotineira nas deliberações, ou discussões que carecem de independência ou não incentivam opiniões contrárias. Concentre-se não apenas nos resultados, mas nos comportamentos que geram e impulsionam os resultados.

### **Pense de forma estratégica sobre as questões de talento e diversidade no conselho de administração**

Conselheiros, investidores, reguladores e demais *stakeholders* estão cada vez mais focados no alinhamento entre a composição do conselho de administração e a estratégia da empresa – com a diversidade ocupando um lugar de destaque nessa discussão.

De fato, o maior grau de envolvimento dos investidores nesse assunto evidencia a frustração com o ritmo lento das mudanças nos conselhos, ao mesmo tempo em que aponta para o desafio central da questão: um cenário de negócios e riscos em constante transformação. Lidar com ameaças competitivas, disrupções do modelo de negócios, inovações tecnológicas, digitalização, riscos climáticos e ESG, risco cibernético e a volatilidade global, exige uma abordagem proativa para a construção de um conselho diverso – em habilidades, experiência, pensamentos, gênero e raça/etnia.

Mais da metade dos conselheiros entrevistados recentemente na pesquisa global do ACI Institute e do Board Leadership Center, ambas iniciativas da KPMG, disseram que a composição do(s) conselho(s) onde atuam seria moderadamente ou completamente diferente, se eles fossem capazes de reconstruir o órgão para melhor atender às necessidades da empresa atualmente e no futuro. Além disso, mais de 40% expressaram preocupação de que a falta de diferentes pontos de vista nas reuniões "dificulta discussões mais profundas ou a identificação de assuntos importantes não abordados (pontos cegos), pensando em questões importantes para o futuro da companhia."<sup>2</sup>

Embora os conselhos tenham feito algum progresso na questão de diversidade, as mudanças são lentas. No Brasil, o último estudo sobre Governança Corporativa no Mercado de Capitais, feito pelo ACI Institute em parceria com o Board Leadership Center, em 2021, apresentou as seguintes informações à respeito da diversidade nos conselhos:

- Apenas 14% dos cargos em conselhos de administração são ocupados por mulheres. Todavia, esse percentual tem crescido, mesmo que lentamente nos últimos anos, sendo 5,6% no levantamento de 2013 e 10% no de 2020. Adicionalmente, 63% das empresas abertas brasileiras afirmaram ter ao menos uma mulher no conselho (em comparação com 54% no ano anterior).

<sup>2</sup> Baseado em uma pesquisa de 2021 com conselheiros dos EUA conduzida pelo Board Leadership Center da KPMG.

- Com relação ao tempo que os conselheiros permanecem na empresa (*tenure*), o Estudo aponta que 45% dos conselheiros de administração das empresas abertas no Brasil estão no terceiro mandato ou em mandatos posteriores. Deve-se considerar que a maior parte dos mandatos nos conselhos das empresas são de dois anos.
- Sobre a idade dos conselheiros, 29% tinham entre 51 e 60 anos, 25% entre 61 e 70 anos e 14% acima de 70 anos.

Em 2021, dentro do S&P 500, apenas 21% dos conselheiros pertenciam a grupos minoritários. E, agora, as mulheres representam 30% dos conselheiros do S&P 500 – o maior número de todos os tempos.<sup>3</sup>

Espera ações contínuas de legislações e normas regulatórias acerca da composição e diversidade nos conselhos. Por exemplo, em 2021, a SEC aprovou

<sup>3</sup> 2021 U.S. Spencer Stuart Board Index," Spencer Stuart, October 2021.

os novos requisitos de divulgação de diversidade dos conselhos para as empresas listadas na Nasdaq, exigindo que os conselhos dessas companhias atendam determinados requisitos de diversidade ou, então, expliquem por escrito o motivo pelo qual não o fizeram. O Presidente da autarquia, Gary Gensler, disse que as novas regras "permitirão que os investidores tenham uma compreensão melhor sobre a abordagem das empresas da Nasdaq com relação à diversidade no conselho de administração, ao mesmo tempo em que garantem que essas companhias tenham flexibilidade para tomar decisões que melhor atendam seus acionistas."

Composição, diversidade e renovação do conselho devem permanecer em destaque, em 2022, ocupando posição prioritária na agenda do órgão. Esses serão tópicos fundamentais para a comunicação com os investidores institucionais e demais *stakeholders*, possíveis indagações ou ativismo nas assembleias e, especialmente, para posicionar o conselho de forma estratégica para o futuro.



## Sobre o ACI Institute Brasil

Criado em 1999 pela KPMG International, nos Estados Unidos, o ACI Institute tem o propósito de disseminar a importância das boas práticas de governança e de estimular a discussão sobre esse tema tão relevante para o desenvolvimento da economia e dos negócios. Presente em mais de 30 países, o ACI chegou ao Brasil em 2004 e, nesses 18 anos de existência, tornou-se um importante fórum de discussão para membros de Conselhos de Administração, Conselhos Fiscais e Comitês de Auditoria. O ACI Brasil já promoveu mais de 70 Mesas de Debate. Os mais de 600 membros do ACI recebem, mensalmente e em primeira mão, informações relacionadas a governança corporativa, gerenciamento de riscos, Compliance, auditoria, ESG e outros assuntos. Ao incentivar a troca de experiências entre seus membros e propiciar um espaço para interlocução de alta qualidade, o ACI Institute Brasil e a KPMG contribuem para fortalecer as boas práticas de governança corporativa no Brasil.

## Fale com nosso time

### Sidney Ito

CEO do ACI Institute e do Board Leadership Center do Brasil e sócio de Consultoria em Riscos e Governança Corporativa da KPMG  
[sito@kpmg.com.br](mailto:sito@kpmg.com.br)

### Fernanda Allegretti

Sócia-diretora do ACI Institute e do Board Leadership Center do Brasil e de Markets da KPMG  
[fallegretti@kpmg.com.br](mailto:fallegretti@kpmg.com.br)

Tel: (11) 3940-1500  
[acibrasil@kpmg.com.br](mailto:acibrasil@kpmg.com.br)



### ACI Institute Brasil

Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

#### KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.



### ACI Institute no LinkedIn

Acesse, debata e compartilhe com seus pares os temas atuais de governança corporativa, gerenciamento de riscos e compliance.





**Ser inovador  
transforma negócios.**

#KPMGTransforma



Baixe o  
nosso APP

[kpmg.com.br](https://kpmg.com.br)



[/kpmgbrasil](https://www.youtube.com/kpmgbrasil)

© 2022 KPMG Auditores Independentes Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada e firma-membro da organização global KPMG de firmas-membro independentes licenciadas da KPMG International Limited, uma empresa inglesa privada de responsabilidade limitada. Todos os direitos reservados.

O nome KPMG e o seu logotipo são marcas utilizadas sob licença pelas firmas-membro independentes da organização global KPMG.