

— at the — TONE TOP®

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

Edição 104 | Abril de 2021

Diversidade: Um Valor Comercial Aceito

Diversidade, equidade e inclusão (DEI) tornaram-se questões urgentes para as organizações nos últimos anos. Os movimentos #MeToo e *Black Lives Matter* destacaram os abusos e as injustiças que se propagam em todos os aspectos da vida americana e revelaram falhas de longa data em resolvê-los.

Para diretores que buscam promover a DEI em suas organizações, é uma boa ideia começar pelo topo. “Diversificar o conselho não é apenas possível, mas também um imperativo empresarial e moral”, de acordo com a atualização de 2020 do relatório da *Blue Ribbon Commission* da *National Association of Corporate Directors* (NACD) sobre o Conselho Diverso. “A diversidade do capital humano é um valor comercial aceito atualmente”.¹

Existem fortes evidências de que a promoção da diversidade é um esforço que vale a pena, porque uma organização diversificada oferece vários benefícios de negócios. Estudos estabeleceram que um conjunto mais amplo de talentos traz habilidades, perspectivas e conexões adicionais, bem como melhorias mensuráveis de desempenho. Por exemplo, há um aumento de 53% no retorno sobre o patrimônio líquido para empresas da Fortune 500 com pelo menos três diretoras, e um aumento de 19% na inovação em empresas com diversidade acima da média em suas equipes de liderança, de acordo com o Boston Consulting Group.²

Além dos dados que defendem fortemente os benefícios da DEI, os conselhos que não se diversificam de forma proativa podem se sentir compelidos a fazê-lo, porque



reguladores, governos estaduais e outros stakeholders estão exigindo maior diversidade do conselho corporativo (consulte “Expectativas Externas” na página 3). Para começar, é importante entender o estado atual da diversidade do conselho, seguir algumas diretrizes principais para melhorar a diversidade e reconhecer que a avaliação independente da eficácia desses esforços é vital.

“Os auditores internos, com sua ampla perspectiva sobre o risco corporativo e com seus relacionamentos colaborativos com uma ampla variedade de stakeholders, incluindo conselhos e a alta administração, têm um papel a desempenhar para ajudar as organizações a avaliar suas abordagens atuais de DEI e considerar um caminho a seguir”, de acordo com a Deloitte.³

Progresso Ambivalente

A boa notícia é que o número de mulheres adicionadas aos conselhos está aumentando. Nos últimos 10 anos, o percentual de novas mulheres diretoras nas empresas S&P 500 aumentou de 21% para 47%, de acordo com o índice *Spencer Stuart Board*⁴ dos EUA de 2020,⁴ e todas as empresas S&P 500 têm pelo menos uma mulher em



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 149
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.



seu conselho. Sua representação geral nos conselhos permaneceu baixa, no entanto. Em 2020, 28% dos diretores do S&P 500 eram mulheres, um aumento de dois pontos percentuais em relação ao ano anterior. Sua participação nos conselhos de empresas públicas da Russell 3000 foi menor, cerca de 23%, com base em um estudo de 2020 da organização de defesa *Women on Boards*.⁵ Embora este tenha sido um recorde histórico, entre as empresas Russell 3000 em todo o país, apenas 5% tinham conselhos de gênero equilibrado e um terço tinha uma ou nenhuma mulher em seus conselhos. Parte do problema pode ser a variação nas percepções de por que a diversificação tem sido tão lenta. Como mostra o gráfico da página 4, as diretoras têm probabilidade muito maior do que os homens de identificar a falta de compromisso com a diversidade no conselho ou no CEO.

A porcentagem de novos diretores minoritários nos conselhos foi de 22%, segundo Spencer Stuart, um aumento de 10 pontos percentuais em uma década, mas abaixo dos 23% em 2019. “Os progressos nos quesitos racial ou étnico, de nacionalidade e diversidade de idade foram decepcionantes, com pouca melhoria para relatar em qualquer lugar do mundo”, de acordo com o *Board Monitor US* de 2020 da *Heidrick & Struggles*.⁶

O Caminho para a Diversidade Aprimorada

Existem algumas diretrizes que os conselhos podem seguir em seus esforços para aumentar a diversidade. Lembre-se de que a auditoria interna pode agregar valor ao longo do processo como a única fonte de avaliação independente dentro da empresa, oferecendo perspectivas holísticas e objetivas da eficácia dos esforços de DEI do conselho e da organização.

Tenha uma conversa. O relatório da NACD lista o diálogo como o primeiro passo em qualquer estratégia de inclusão. Na avaliação anual do conselho, incluir uma pergunta sobre se o conselho atende às expectativas da organização em relação à diversidade pode iniciar uma conversa sobre quais novas habilidades e perspectivas podem ser necessárias.

Não negligencie os riscos. O imperativo comercial da DEI ficará mais claro — e os problemas potenciais serão mais fáceis de evitar — se os diretores compreenderem as consequências de fazer muito pouco ou nada. “A falta de diversidade é um risco organizacional tão relevante quanto qualquer outro risco que valha a pena ser reconhecido por uma atividade de auditoria interna”, de acordo com o *Institute of Internal Auditors*, e isso é verdade tanto no nível do conselho quanto em toda a organização.⁷ Práticas ilegais ou injustas de contratação, ações judiciais de acionistas por não cumprimento das normas de DEI da empresa e riscos reputacionais são áreas de risco tanto para os conselhos quanto para as organizações, e a auditoria interna pode apoiar os esforços para gerenciar esses riscos. Como observou a Deloitte, para a auditoria interna, “a abordagem de auditoria de DEI alavanca muitas das mesmas práticas de auditoria que os projetos tradicionais de avaliação.”⁸

PERGUNTAS PARA OS DIRETORES

- » A DEI é um item regular da pauta do conselho?
- » Qual porcentagem dos atuais membros do conselho se enquadra na definição de diversidade da organização?
- » Qual porcentagem de presidentes de comitês se enquadra na definição de diversidade da organização?
- » O conselho já considerou como o nível atual de diversidade o beneficia?
- » O conselho está perdendo oportunidades estratégicas de alavancar as perspectivas e a experiência de todos os seus membros?



Considere cuidadosamente sua definição de diversidade. Uma combinação de homens e mulheres com valores, experiências e conhecimentos semelhantes pode não melhorar especificamente a perspectiva do grupo, observou a firma de investimento ativista Barington Capital Group LP.⁹ Para fortalecer a capacidade de tomar "decisões sábias e informadas", será necessária "diversidade racial, étnica, de gênero, de orientação sexual, de idade e de experiência entre o conselho, para ampliar os pontos de vista, habilidades e experiências de cada membro do conselho", de acordo com a *Blue Ribbon Commission* da NACD. "Esta é a essência da diversidade do conselho."

Faça as perguntas certas. Reunir as principais métricas e recomendações relacionadas é uma parte crítica do processo. Ao abordar a diversidade do conselho, por exemplo, as perguntas podem incluir: qual é a composição do conselho e outros cargos de liderança? Há diversidade entre os presidentes dos comitês do conselho? A diversidade de membros do conselho recém-adicionados aumentou nos últimos anos? As políticas de sucessão ou limites de mandato estão impedindo esforços de trazer novas vozes? Quais medidas o conselho tomou para encontrar novos membros diversos e quão eficazes elas têm sido? A auditoria interna pode trabalhar com o conselho para determinar as melhores perguntas a serem feitas e reunir as métricas mais úteis.

Mensure a eficácia. Isso incluirá a avaliação do quão bem as ações, metas e estratégias de DEI para o conselho ou para toda a organização estão alinhadas com sua missão e valores. Se a organização escolher ou for obrigada a reportar as métricas de DEI, a auditoria interna pode verificar a precisão de quaisquer relatórios exigidos ou voluntários sobre os esforços de diversidade da organização.

Não lide como apenas riscar um item da lista. Em seus esforços para aumentar a diversidade, os conselhos devem levar em consideração toda a gama de coisas que cada candidato tem a oferecer. Quando percebeu que os membros do conselho que a estavam entrevistando sabiam pouco sobre sua experiência, uma mulher citada em um artigo da *Harvard Business Review* disse a eles: "se vocês acham que meu único valor é ser mulher, então não posso agregar valor ao seu conselho".¹⁰ Os conselhos podem não escolher os novos diretores certos, se os virem apenas como estatísticas de diversidade em potencial.

Não acrescente diversidade e, em seguida, reprima-a. O *Barington Capital Group* chamou a homogeneidade dos conselhos de uma fraqueza comum da governança corporativa, mas os diretores que são demograficamente diferentes de todos os outros membros do conselho não podem contribuir se seus insights ou opiniões não forem ouvidos. Como novos pontos de vista são um dos grandes benefícios da diversidade, os conselhos devem fazer um esforço consciente para encorajar uma discussão franca e inclusiva. "Atingir a diversidade do conselho, sem alavancar ativamente essas perspectivas diversas, anulará os benefícios que um conselho diversificado pode trazer à organização", de acordo com o relatório da NACD.

EXPECTATIVAS EXTERNAS

Quando se trata da DEI, vários reguladores e stakeholders definiram regras ou expectativas para as organizações.

COMISSÃO DE TÍTULOS E CÂMBIO DOS EUA

As regras da SEC exigem que as empresas divulguem se e como os comitês de nomeação consideram a diversidade ao identificar os nomeados para diretor. Se o comitê de nomeações ou o conselho tiver uma política de identificação de indicados diversos, ele deve divulgar como é implantada e como sua eficácia é avaliada.

NASDAQ

Em dezembro passado, a Nasdaq apresentou uma proposta à SEC para exigir que todas as empresas listadas na bolsa de valores da Nasdaq nos EUA divulguem "estatísticas consistentes e transparentes de diversidade em relação ao conselho de administração". As empresas listadas também seriam obrigadas a ter pelo menos dois diretores diversos, incluindo um que se autoidentifique como mulher e outro que se autoidentifique como minoria sub-representada ou LGBTQ+, ou explicar por que não o fazem.

LEIS DO ESTADO

Uma lei de 2018 da Califórnia exigia que as empresas estatais de capital aberto tivessem pelo menos uma diretora até o fim de 2019 e aumentassem o número de diretoras até o fim de 2021. Uma lei de 2020 exigia que os conselhos incluíssem membros de outros grupos sub-representados, incluindo pessoas que se identifiquem como negras, afro-americanas, hispânicas, latinas, asiáticas, nativas das ilhas do Pacífico, americanas nativas, havaianas nativas, nativas do Alasca ou gays, lésbicas, bissexuais ou transgêneros.

Uma lei de Washington de 2020 exige que as empresas públicas tenham conselhos com diversidade de gênero até 1º de janeiro de 2022. Um conselho é definido como tendo "diversidade de gênero" quando pelo menos 25% dos diretores se identificam como mulheres.

Vários outros estados estão considerando ou aprovaram legislação para encorajar a diversidade no conselho, de acordo com um artigo da *Bloomberg*.

INVESTIDORES INSTITUCIONAIS E OUTROS

Os serviços de consultoria por proxy da *Institutional Shareholder Services* e da *Glass Lewis* aprimoraram suas recomendações para a diversidade do conselho no curto prazo.

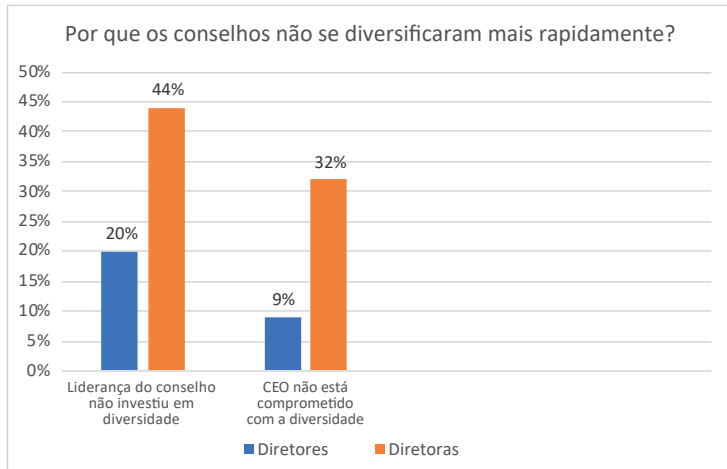
Separadamente, de acordo com os Princípios de Governança Corporativa do *Investor Stewardship Group* para empresas listadas nos Estados Unidos, "um conselho bem composto também deve incorporar e encorajar a diversidade, incluindo a diversidade de pensamento e experiência". A *State Street Global Advisors* e a *BlackRock* estão entre os que pressionaram para que os conselhos de administração prestassem contas, disse um relatório da *Russell Reynolds*.

A *Goldman Sachs* anunciou no ano passado que exigiria que as empresas que estão abrindo capital tenham pelo menos um membro diverso do conselho.



O Caminho para a Diversidade Aprimorada

“Os conselhos agora têm uma escolha: manter o caminho atual e correr o risco de ficar para trás, ou reestruturar a composição do conselho e operar com desempenho máximo”, de acordo com o relatório da NACD. Consultando o C-Suíte, seus chefes executivos de auditoria e outros, os conselhos podem começar a fazer mudanças significativas em seus próprios conselhos e na DEI de sua organização.



Fonte: PwC, *Annual Corporate Directors Survey* de 2020



Pergunta da Pesquisa Rápida

Seu conselho (ou equivalente) tem uma estratégia definida de DEI?

- Sim
- Não
- Não sei/não se aplica

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

¹ “2020 Update of the Diverse Board: Moving from Interest to Action”, NACD Blue Ribbon Commission on Board Diversity, 2020

² “Embrace the Business Imperative of Diversity”, Boston Consulting Group, 2021

³ “Internal Audit’s Role in Driving Diversity, Inclusion”, 3 de agosto de 2020, Deloitte, The Wall Street Journal Risk & Compliance Journal

⁴ U.S. Spencer Stuart Board Index de 2020

⁵ Women on Boards Gender Diversity Index de 2020

⁶ Board Monitor US de 2020, Heidrick & Struggles

⁷ *Global Perspectives and Insights: Understanding the Effects of Diversity and Inclusion on Organizations*, The Institute of Internal Auditors, 2020

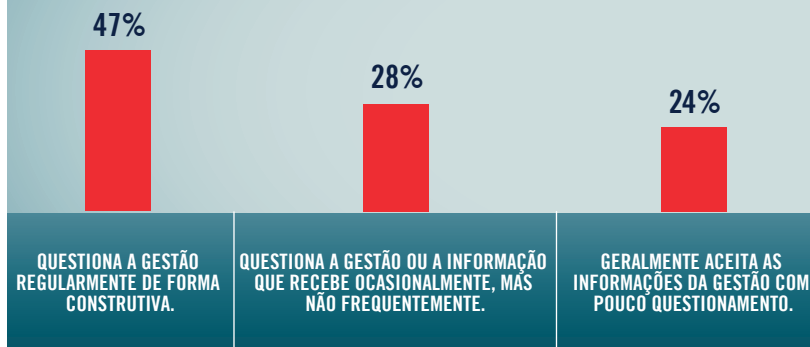
⁸ “Internal Audit’s Role in Driving Diversity, Inclusion”, Deloitte, The Wall Street Journal Risk & Compliance Journal

⁹ “Maximizing the Benefits of Board Diversity: Lessons Learned From Activist Investing,” Jared Landaw, Barington Capital Group LP, 14 de julho de 2020, Harvard Law School Forum on Corporate Governance

¹⁰ “When and Why Diversity Improves Your Board’s Performance”, 27 de março de 2019, Stephanie J. Creary *et al.*, Harvard Business Review

RESULTADOS DA PESQUISA RÁPIDA

De que forma é mais provável que o seu conselho responda às informações da gestão?



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

Copyright © 2021 The Institute of Internal Auditors, Inc. Todos os direitos reservados.



Tone at the Top | Abril de 2021

Powered by



AUDIT EXECUTIVE CENTER