



# Conselho de Administração

**Como calibrar as atividades durante a pandemia da Covid-19**

**ACI Institute Brasil**

Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

**KPMG Board Leadership Center**

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance



Assim como os gestores estão repensando e, de certa forma, recalibrando a maneira como suas empresas devem conduzir os negócios na nova realidade estabelecida pela Covid-19, os Conselhos de Administração também estão reavaliando as suas atividades e forma de atuação.

A seguir, destacamos cinco questões a serem consideradas:

## 1. Mantenha/Incentive as reuniões virtuais

Os Conselhos de Administração estão acostumados a se reunir via *conference call* quando necessário e, durante o período de isolamento social, a grande maioria vem realizando reuniões virtuais. Os Conselhos devem estar preparados para manter essa prática, mesmo que parcialmente, num futuro próximo. Evidentemente, é preciso assegurar que reuniões telefônicas ou virtuais mais frequentes são permitidas dentro da legislação e que não fiquem em desacordo com o estatuto social e o regimento interno do próprio Conselho. Além disso, os Conselhos precisam estar atentos à obtenção de quórum mínimo, considerando o risco de membros serem afastados por doença ou outros fatores, ou ainda, a maior recorrência de reuniões emergenciais. Confirme como esses casos podem e devem ser endereçados, tanto no aspecto societário quanto legal. Os desdobramentos da Covid-19 estão em constante mudança, por isso, é essencial que o Conselho de Administração estabeleça um processo que permita reuniões constantes e/ou com mais urgência, conforme o desenrolar da situação.

## 2. Reforce os protocolos de segurança cibernética

O aumento no uso de portais, sites e plataformas tecnológicas para reuniões virtuais - associado a potenciais riscos de ataques cibernéticos - exige uma vigilância ainda maior em relação à segurança das reuniões e às comunicações do Conselho de Administração. Além disso, utilizar o e-mail ou dispositivos pessoais, *softwares* ou plataformas não autorizados para conduzir os negócios trazem riscos cibernéticos significativos. Em muitos casos, o uso do telefone pode ser a melhor resposta. É importante uma conversa com as áreas Legal e de Segurança da Informação a respeito dos protocolos aplicáveis aos profissionais, inclusive, ao próprio Conselho, por conta

desse novo ambiente operacional. As políticas de retenção de documentos também devem ser revisadas e repassadas para garantir que os conselheiros as entendam de forma clara, principalmente os riscos relacionados à retenção de notas e materiais derivados das reuniões.

## 3. Defina como o Conselho, juntamente com os seus comitês de assessoramento, supervisiona a resposta da administração à Covid-19

A responsabilidade final pela administração da empresa recai sobre o Conselho de Administração. No entanto, os conselhos têm estabelecido comitês de crises, ou mesmo endereçado um dos seus comitês de assessoramento, para monitorar as respostas da organização à pandemia, comunicar-se regularmente com a gestão e reportar de volta ao Conselho. O órgão pode delegar determinadas funções de supervisão relacionadas aos diferentes aspectos da resposta que a empresa precisa fornecer interna e externamente a esses comitês, com base nas responsabilidades estabelecidas. Mesmo quando a pandemia for contida, suas implicações ainda farão parte da rotina das organizações por algum tempo. Coordenação e comunicação entre todas as instâncias é fundamental.

#### 4. Reavalie a frequência e a natureza das atualizações passadas pela gestão ao Conselho, ao longo de toda a crise

O Conselho deve estabelecer com qual frequência espera atualizações por parte da gestão e em qual formato - tendo em mente que a diretoria executiva precisa concentrar seus esforços no gerenciamento da situação, e não tanto no reporte ao Conselho. A periodicidade da comunicação também pode mudar conforme as circunstâncias evoluem. Um e-mail periódico do CEO para os conselheiros acerca da situação pode ser uma forma eficaz de diálogo. As principais áreas de foco normalmente incluiriam atualizações sobre como a situação está evoluindo e seu reflexo na empresa; o planejamento de cenários, potenciais riscos financeiros e operacionais e impactos na estratégia do negócio; mudanças no perfil de risco da empresa, incluindo riscos financeiros e de liquidez; riscos operacionais relacionados à força de trabalho e à cadeia de suprimentos e riscos de segurança cibernética e de tecnologia da informação; bem como atualizações sobre medidas e diretrizes do governo. Para minimizar a carga de relatórios e informações a serem elaboradas pela gestão, considere receber todos os reportes relacionados à Covid-19 preparados e utilizados pela própria Diretoria e demais gestores, em substituição aos relatórios e documentos preparados especificamente para o Conselho. Ter o Presidente do Conselho atuando na comunicação com o CEO pode ajudar a tornar as interações mais eficientes.

#### 5. Tenha um plano para sucessão emergencial dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva

O Conselho deve estar preparado para a possibilidade da Covid-19 impactar direta ou indiretamente a capacidade dos conselheiros e dos executivos cumprirem suas obrigações. Portanto, tenha um plano de contingência para funções interinas e/ou permanentes de sucessores dos cargos de liderança do Conselho (por exemplo, o Presidente do Conselho, um conselheiro independente e coordenadores dos comitês de assessoramento), bem como para o CEO e outros membros da Diretoria Executiva. Tais planos devem levar em consideração a possibilidade de que mais de um membro do Conselho ou da Diretoria Executiva possa ficar afastado ao mesmo tempo.

Para mais informações sobre como o Conselho pode atuar nas respostas da companhia em relação à pandemia, leia a publicação **Especial Covid-19 Atravessando a pandemia.**

## Fale com o nosso time

### Sidney Ito

CEO do ACI Institute Brasil e sócio-líder de Consultoria em Riscos e Governança Corporativa da KPMG no Brasil e na América do Sul

### Fernanda Allegretti

Gerente sênior do ACI Institute Brasil  
Tel: (11) 3940-1500  
acibrasil@kpmg.com.br



**Ser diligente  
transforma negócios.**

#KPMGTransforma



Baixe o APP  
KPMG Brasil

kpmg.com.br

     /kpmgbrasil

© 2020 KPMG Auditores Independentes, uma sociedade simples brasileira e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.

O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.

Projeto gráfico e diagramação: Gaudi Creative Thinking