

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO – PUC-SP

Roberto Luís de Figueiredo dos Santos Júnior

**A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA NA IMPLEMENTAÇÃO DA AGENDA ESG:
ANÁLISE DO ESTÁGIO DE MATURIDADE CORPORATIVA EM EMPRESAS DE
FLORIANÓPOLIS–SC**

Especialização em Direito Ambiental e Gestão Estratégica da Sustentabilidade

São Paulo

2023

Roberto Luís de Figueiredo dos Santos Júnior

**A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA NA IMPLEMENTAÇÃO DA AGENDA ESG:
ANÁLISE DO ESTÁGIO DE MATURIDADE CORPORATIVA EM EMPRESAS DE
FLORIANÓPOLIS–SC**

Monografia apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Especialista em Direito Ambiental e Gestão Estratégica da Sustentabilidade, sob a orientação do Prof. Dr. João Emmanuel Cordeiro Lima

São Paulo

2023

Santos Júnior, Roberto Luís de Figueiredo dos
A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA NA IMPLEMENTAÇÃO
DA AGENDA ESG: ANÁLISE DO ESTÁGIO DE MATURIDADE
CORPORATIVA EM EMPRESAS DE FLORIANÓPOLIS–SC. /
Roberto Luís de Figueiredo dos Santos Júnior. – São Paulo: [s.n.],
2023. 2023.
84p. il. ; 15 cm.

Orientador: João Emmanuel Cordeiro Lima. Trabalho de Conclusão
de Curso (Especialização) -- Pontifícia Universidade Católica de São
Paulo, Especialização em Direito Ambiental e Gestão Estratégica da
Sustentabilidade, 2023.

1. Governança. 2. Estágio de Maturidade Corporativa. 3. Agenda ESG.
4. Sustentabilidade Empresarial. I. Lima, João Emmanuel Cordeiro.
II. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Trabalho de Conclusão
de Curso, Especialização em Direito Ambiental e Gestão Estratégica da
Sustentabilidade. III. Título.

CDD

Banca Examinadora

“Alice perguntou: Gato Cheshire... pode me dizer qual o caminho que eu devo tomar?
Isso depende muito do lugar para onde você quer ir – disse o Gato.
Eu não sei para onde ir! – disse Alice.
Se você não sabe para onde ir, qualquer caminho serve” (LEWIS CARROLL, 1865 – Alice no País das Maravilhas).

DEDICATÓRIA

À minha querida tia Stella Maris Büchele pela
sua história e missão no plano terreno.

AGRADECIMENTOS

Ao excelente time de professores do Curso em Direito Ambiental e Gestão Estratégica da Sustentabilidade da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC, em especial, ao meu orientador Professor Dr. João Emmanuel Cordeiro Lima pelas contribuições e apoio no presente trabalho.

Ao “Grupo 2” pelo rejuvenescimento do aprendizado com as minhas queridas e jovens amigas Alice, Bianca e Carol.

À Professora Dra. Consuelo Yoshida pela dedicação no levar o conhecimento de alto nível para todos os alunos.

À inspiradora turminha do “Canto da Lagoa” – Pri, André, Pedro e Tânia – pela paciência e incentivo cada vez que eu invento algo novo.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para o término deste trabalho.

RESUMO

SANTOS JÚNIOR, Roberto de Figueiredo dos. **A importância da Governança na implementação da Agenda ESG: análise do Estágio de Maturidade Corporativa em empresas de Florianópolis-SC.**

O objetivo desta Monografia foi avaliar a importância da governança para a implementação de uma agenda ESG. A justificativa do estudo passou pela importância da Governança Corporativa para o alcance dos pilares Ambiental e Social no processo de implementação da Agenda ESG. A hipótese que sustentou este estudo parte da crença de que uma empresa sem uma Governança sólida, de qualidade, efetiva e como eixo estrutural, não pode alcançar os pilares Social e Ambiental. O caminho teórico-metodológico adotado para o desenvolvimento deste trabalho foi composto de um estudo de múltiplos casos, de uma pesquisa bibliográfica e descritiva, de um processo de observação não-participante e de uma análise interpretativa qualitativa dos resultados observados. A partir dos resultados identificados no processo de observação não-participante nas empresas em estudo, pode-se concluir e afirmar a importância de uma Governança Corporativa mais sólida e madura, a qual promove facilidades para a implementação da Agenda ESG. Esse Estágio de Maturidade Corporativa pode ser alcançado com o auxílio de instrumentos contendo fases específicas para serem criadas e ações implementadas. A diferença dos estágios entre as Empresas “A” e “B” deixou assente, dentro de um mesmo período, que a agenda ESG é factível. Pontualmente, divulga-se uma lista de ações – Ambientais, Sociais e de Governança –, mas não se cria um modelo que propicie a visão sistêmica, tampouco lógica da gênese da Agenda ESG. Os passos recomendados não encontram complexidade, contudo, volta-se para a ambição corporativa na construção de um diferencial factível e sustentável com base na Agenda ESG. Com esta visão, este estudo propôs um framework de boas práticas em Governança, com base nas práticas recomendadas pela ABNT PR 2030:2022.

Palavras-chave: Governança. Estágio de Maturidade Corporativa. Agenda ESG. Sustentabilidade Empresarial.

ABSTRACT

SANTOS JÚNIOR, Roberto de Figueiredo dos. **The importance of Governance in the implementation of the ESG Agenda: analysis of the Corporate Maturity Stage in companies in Florianópolis-SC.**

The purpose of this Monograph was to assess the importance of governance for the implementation of an ESG agenda. The justification of the study is the importance of Corporate Governance for the achievement of the Environmental and Social pillars in the process of implementing the ESG Agenda. The hypothesis that supports this study starts from the belief that a company without a solid, quality, effective Governance and as a structural axis, cannot reach the Social and Environmental pillars. The theoretical-methodological path adopted for the development of this work was composed of a study of multiple cases, a bibliographic and descriptive research, a process of non-participant observation and a qualitative interpretative analysis of the observed results. From the results identified in the process of non-participant observation in the companies under study, it is possible to conclude and affirm the importance of a more solid and mature Corporate Governance, which promotes facilities for the implementation of the ESG Agenda. This Corporate Maturity Stage can be achieved with the aid of instruments containing specific phases to be created and actions implemented. The difference in the stages between Companies “A” and “B” has made it clear, within the same period, that the ESG agenda is feasible. Occasionally, a list of actions – Environmental, Social and Governance – is disclosed, but a model is not created that provides a systemic or logical vision of the genesis of the ESG Agenda. The recommended steps do not find complexity, however, it turns to corporate ambition in building a feasible and sustainable differential based on the ESG Agenda. With this vision, this study proposed a framework of good practices in Governance, based on the practices recommended by ABNT PR 2030:2022.

Keywords: Governance. Corporate Maturity Stage. ESG Agenda. Corporate Sustainability.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Governança de empresas – Visão geral	23
Figura 2 – Elementos básicos para a dinâmica da Governança	28
Figura 3 – Síntese dos principais pontos à luz da Governança voltados para a sustentabilidade empresarial	30
Figura 4 – Síntese do índice de sustentabilidade empresarial à luz da Governança	31
Figura 5 – Síntese dos elementos da Governança na relação com os impactos ambientais, sociais e econômicos	32
Figura 6 – Eixos, tema e critério de Governança	33
Figura 7 – ESG e os movimentos complementares	34
Figura 8 – Temas e critérios ESG	46
Figura 9 – Passos para incorporar o ESG na empresa	47
Figura 10 – Fases do estudo	52
Figura 11 – Relação dos indicadores ESG e ODS	55
Figura 12 – Verticais ESG/ODS	56
Figura 13 – Indicadores Sociais	58
Figura 14 – Requisitos da ABNT NBR ISO 9001:2015	59
Figura 15 – Estrutura de Governança da Empresa “A”	59
Figura 16 – Composição societária e ativos da Empresa “B”	60
Figura 17 – Pilares de Governança	62
Figura 18 – Mapa da Governança e Gestão	63
Figura 19 – Associação dos critérios da Governança da Empresa “B” com os princípios da Governança (ISO 37000) e o Eixo de Governança (PR 2030)	68
Figura 20 – Níveis da empresa com os elementos necessários para a efetividade da Agenda ESG	73
Figura 21 – Fluxo simplificado para Agenda ESG (modelo)	74

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Comportamento dos indicadores Ambientais	57
Gráfico 2 – Matriz de Materialidade da Empresa “A”	69
Gráfico 3 – Estágios de Maturidade ESG nas Empresas “A” e “B”	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estágios de Maturidade ESG	49
Quadro 2 – Etapas da pesquisa	50
Quadro 3 – Certificações recomendadas pelo BNDES	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CA	Conselho de Administração
CDP	Carbon Disclosure Project
CMMAD	Comissão Mundial para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento das Nações Unidas
ESG	Ambiental, Social e de Governança
GRI	Global Reporting Initiative
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ISO	International Organization for Standardization
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PDCA	Ciclos de Melhorias Contínuas
PRI	Princípios para o Investimento Responsável
SASB	Sustainability Accounting Standards Board
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
2. OBJETIVOS	18
2.1 OBJETIVO GERAL	18
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
3. GOVERNANÇA CORPORATIVA	19
3.1 ASPECTOS GERAIS E CONCEITUAIS	19
3.2 PRINCÍPIOS E DIRETRIZES DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	22
3.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA – PRINCÍPIOS CONVERGENTES	29
4. AGENDA ESG: ATENDENDO OS ODS DA AGENDA 2030	34
4.1 ASPECTOS GERAIS E CONCEITUAIS	34
4.2 SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	39
4.3 AGENDA ESG NA PRÁTICA	43
4.3.1 Medindo a Sustentabilidade Empresarial	44
5. CAMINHO TEÓRICO-METODOLÓGICO	50
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	50
5.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	51
5.2.1 Revisão da Literatura	52
5.2.2 Estudo de Casos Múltiplos	52
5.2.3 Diagnóstico e Análise Interpretativa Qualitativa dos Resultados	52
5.3 PROPOSTA DE UM FRAMEWORK DE BOAS PRÁTICAS EM GOVERNANÇA COM BASE NA ABNT 2030:2022	53
6. DIAGNÓSTICO DO DESEMPENHO EM GOVERNANÇA E A AGENDA ESG NAS EMPRESAS EM ESTUDO	54
6.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS	54
6.1.1 Empresa “A”	54
6.1.1.1 Aspectos ESG	55
<i>6.1.1.1.1 Pilar Ambiental</i>	56
<i>6.1.1.1.2 Pilar Social</i>	57
<i>6.1.1.1.3 Pilar da Governança</i>	58

6.1.2 Empresa “B”	60
6.1.2.1 Aspectos ESG	61
<i>6.1.2.1.1 Pilar da Governança</i>	61
6.2 ANÁLISE INTERPRETATIVA QUALITATIVA DO DIAGNÓSTICO	64
6.2.1 Comparativo do Pilar Governança nas Empresas “A” e “B”	65
6.3 RECOMENDAÇÃO DE UM FRAMEWORK DE BOAS PRÁTICAS EM GOVERNANÇA COM BASE NAS RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS DA ABNT PR 2030:2022	71
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
REFERÊNCIAS	77
BIBLIOGRAFIAS CONSULTADAS	83

1. INTRODUÇÃO

O tema desenvolvido neste estudo aborda a Agenda ESG como ferramenta para a Sustentabilidade Empresarial. A sigla ESG ocupa hoje posição de destaque em qualquer debate relacionado ao futuro das empresas e ao relacionamento com as partes interessadas.

A Agenda ESG abrange os conceitos de Sustentabilidade em seus três pilares nos componentes Ambiental, Social e Governança. Os critérios ESG têm a função de apoiar o processo de análise e seleção dos investimentos: o pilar E (Ambiental) se refere a práticas relacionadas ao meio ambiente e à natureza; o pilar S (Social) diz respeito às pessoas e à sociedade; e o pilar G (Governança) trata do sistema de políticas e práticas pelas quais as empresas são controladas e direcionadas (BRASILIANO, 2021).

Neste estudo, destaca-se o pilar Governança, com foco nas boas práticas nas empresas e considera-se que esta ferramenta é eficaz e eficiente, pois é a pedra basilar para o alcance dos pilares Social e Ambiental da Agenda ESG. As boas práticas em Governança, independentemente de seu papel, transparecem confiabilidade e credibilidade, contribuindo para a qualidade da gestão, sendo uma estratégia que permeia todo o negócio.

A hipótese que sustenta este estudo parte da crença de que uma empresa sem uma Governança sólida, de qualidade, efetiva e como eixo estrutural, não pode alcançar os pilares Social e Ambiental. Quando as empresas tomarem como normas de conduta e com base nas diretrizes geradoras para promover a Maturidade organizacional, compreenderão que a importância de uma Governança efetiva na empresa auxilia na gestão de seus negócios, sendo o caminho para a implementação da Agenda ESG. Diante de um processo contínuo de adequação e de aperfeiçoamento, abarcando os processos de direção e controle, a Governança tem destaque no sentido de que é responsável pelo tom de como os temas e critérios Ambientais e Sociais devem ser conduzidos dentro da estratégia do negócio, e com isso, este processo é visto como um desafio pela Alta Direção e as demais partes interessadas.

Diante do exposto, para o desenvolvimento deste trabalho, a pergunta de pesquisa que norteou o estudo está assim delineada: Qual a importância da Governança na implementação da Agenda ESG?

Justifica-se a importância deste estudo, em nível acadêmico e profissional, frente à importância de as empresas adotarem uma Governança efetiva como auxílio no processo de implementação da Agenda ESG, com o intuito de alcançar os pilares Ambiental e Social, promovendo a sustentabilidade empresarial.

O caminho teórico-metodológico adotado para o desenvolvimento deste trabalho foi composto de um estudo de múltiplos casos, de uma pesquisa bibliográfica e descritiva, de um processo de observação não-participante e de uma análise interpretativa qualitativa dos resultados observados. Com os resultados do processo de observação não-participante nas empresas em estudo, foi proposto um framework de boas práticas em Governança com base nas práticas recomendadas pela ABNT PR 2030:2022.

A estrutura deste trabalho foi desenvolvida como segue. O Capítulo 1 apresenta o tema e sua delimitação, o problema de pesquisa, a justificativa do estudo e a hipótese do estudo. O Capítulo 2 aponta o objetivo principal e, para atendê-lo, os objetivos específicos. O Capítulo 3 traz um arcabouço teórico que aborda o tema Governança Corporativa, em seus aspectos gerais e conceituais, os princípios e diretrizes e os princípios convergentes. O Capítulo 4 aborda a Agenda ESG na prática, com histórico, métricas e resultados. O Capítulo 5 apresenta o caminho teórico-metodológico adotado para o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, composto de um estudo de múltiplos casos, de uma pesquisa bibliográfica e descritiva e de um processo de observação não-participante. O Capítulo 6 apresenta um diagnóstico do desempenho em Governança e a Agenda ESG em duas empresas instaladas em Florianópolis-SC, a análise interpretativa qualitativa dos resultados observados e a recomendação de um framework de boas práticas em Governança, com base no modelo ABNT PR 2030:2022. E, o Capítulo 7 traz as Considerações Finais na visão deste pesquisador.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar a importância da Governança para a implementação de uma Agenda ESG em duas empresas de Florianópolis-SC.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Revisar os conceitos de Governança nos diferentes instrumentos de mercado;
- b) Descrever o desempenho da Governança das duas empresas em estudo;
- c) Realizar um comparativo entre as duas empresas quanto ao desempenho em Governança e ao Estágio de Maturidade Corporativa;
- d) Recomendar um framework de boas práticas em Governança para o alcance dos pilares Social e Ambiental da Agenda ESG, com base nas recomendações práticas propostas pela ABNT PR 2030:2022.

3. GOVERNANÇA CORPORATIVA

3.1 ASPECTOS GERAIS E CONCEITUAIS

O “Guia ESG para Micro e Pequenas Empresas: Como se Adequar ao Novo Mundo”, criado pelo Governo do Estado de São Paulo, enfatiza a importância da sustentabilidade como caminho norteador das decisões e posicionamentos nas empresas. De maneira simplificada traz a necessidade de uma Governança madura como o “primeiro passo” para dar respaldo aos compromissos firmados e diretrizes traçadas. (GOVERNO DE SÃO PAULO, 2022).

O entorno empresarial observa e é observado pelo mercado que, aos poucos, constrói uma cadeia de interesses voltados para o desenvolvimento sustentável envolvendo linhas de crédito e benefícios verdes, programas internos de estímulo ao compliance e, de forma prática, a força do ESG e dos ODS abarcando as estratégias corporativas.

A ideia já consagrada é de que cada um cumpra seu papel e que haja um engajamento integrado das partes interessadas – governo, empresas, investidores, fornecedores, acadêmicos, sociedade civil organizada, dentre outros, na busca de objetivos maiores, como por exemplo, a mitigação dos efeitos das mudanças climáticas e na mentalidade de que os recursos são finitos.

A conjunção das expectativas das partes interessadas e os riscos inerente às atividades de cada parte forma um ecossistema com impactos socioambientais próprios e muito semelhantes entre si. Essa característica sistêmica favorece a organização dos interesses comuns. A interdependência criada na visão da sustentabilidade requer organização e estratégia, pois não se trata apenas de uma agenda sustentável, comandada por profissionais com consciência e formação ambiental.

A implementação de projetos sustentáveis, indubitavelmente, será permeada pela Governança e, de forma prática, pelos processos de Gestão. Seguindo um raciocínio linear, tem-se a Governança Corporativa desdobrada em quatro pilares: transparência, equidade, responsabilidade corporativa e a prestação de contas (accountability), que são sustentados por políticas e uma estrutura de gestão eficaz. Conforme apontado no Guia, os especialistas dizem que a Governança é a base do ESG e que não há “E” ou “S” se não houver o “G”. Pode-se dizer que o “ponto G” tem seu efeito em toda forma e tamanho de empresa. Não é incomum empresas menores (microempresas, empresas de pequeno e médio porte, etc.) acreditarem que o referido ponto não lhes alcança, seja pela estrutura gerencial diminuta e/ou pela crença de que a Governança ou a Gestão geram processos de trabalho que custam caro e tomam tempo.

Falar em Governança é transformar o pensamento empresarial e empreendedor em princípios corporativos, gerenciados e monitorados para se tornarem efetivos. Somando a visão sustentável a esses princípios, tem-se, seguramente, o desenvolvimento de uma cultura direcionada para promover sustentabilidade demandada pelo mercado e a sociedade.

Eduardo Marson Ferreira, CEO e Senior Partner da Global Forest Bond e membro do Conselho de Administração do Desenvolve-SP, afirma que a Governança é a base de tudo, pois para crescer no mercado as empresas deverão ter a Governança como elemento presente. As empresas devem apresentar um padrão mínimo de comportamento e boas práticas para serem investidas, dentro do tamanho (e tempo) que comporta a implementação dos pilares da Governança. (GLOBAL REPORTING, 2016).

O estudo da Governança divide-se em dois temas macros – Governança Pública e Governança Corporativa –, emergindo diversas tipologias de Governança, como adaptativa, multinível, colaborativa, participativa, democrática, cooperativa, ambiental, social, dentre outras, as quais “apresentam vantagens e desvantagens e, geralmente, são combinadas para maximizar o desempenho e a conformidade [...] dos sistemas em face de seus objetivos”. (PRIM, 2021, p. 70).

No Brasil, em 1999, o Instituto Brasileiro de Governança – IBGC lançou a primeira edição do “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa”. Este Código definiu Governança Corporativa como o sistema pelo qual as empresas, pública ou privada, são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselhos de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle, e demais partes interessadas. (IBGC, 1999). E, em 2020, o Instituto promoveu em conjunto com líderes empresariais uma “Agenda Positiva de Governança”, que considera seis aspectos fundamentais, quais sejam: ética e integridade, diversidade e inclusão, fatores ambiental e social, inovação e transformação, transparência e prestação de contas, e o papel dos conselhos do futuro. (IBGC, 2020).

A palavra Governança tem sua origem no verbo latino *gubernare* e, no grego, *kubernân*. Sua definição remonta a ideia do ato de governar, governo, governação. O verbo governar (administrar) e o sufixo ança (ação); traduz em síntese, que Governança é a arte de administrar considerando a expectativa das partes envolvidas, as oportunidades e os riscos corporativos. (GOMES et al., 2017). É utilizada em diversas áreas de conhecimento como, por exemplo, na área de Administração, contribuindo com o estudo sobre como as regras institucionais interferem nos resultados e como seus mecanismos auxiliam na tomada de decisão. Nessa área, a Governança pode ser reconhecida por três perspectivas epistêmicas: racional, governamentalidade e institucionalista. (GOMES et al., 2017).

Sobre isso, Prim (2021, p. 61) aponta essas perspectivas do conceito de Governança, explicando: “a Governança trata das transações e empresas [...]; é muito mais que as tecnologias e os programas [...]; está principalmente preocupada com as normativas e os mecanismos de regulação”.

Ao conceituar Governança, Guerra (2017, p. 45) se refere “à tomada de decisões, controlar sua implementação, distribuir os resultados para as diferentes partes envolvidas, orientar para a criação de valor no longo prazo, preservar o equilíbrio entre os interesses”. E para Azevedo et al. (2021, p. 572), “é liderança e se trata da tomada de decisão com prestação de contas, transparência, responsabilidade e tratamento equitativo; traduzem a cultura através da qual as decisões são tomadas”.

O termo Governança foi traduzido pela Comissão sobre Governança Global como sendo a soma das diversas formas pelas quais as pessoas e as empresas, públicas ou privadas, “fazem a gestão de seus problemas ou assuntos comuns; trata-se de um processo contínuo pelo qual é possível acomodar interesses divergentes, diversos ou conflitantes, e realizar ações cooperativas”, conforme o entendimento de Cruz (2021, p. 59).

Reunindo os diversos conceitos, percebe-se que há um eixo central que envolve elementos delineadores da Governança: monitoramento, transparência, tomada de decisão e resultado, tudo referente à organização e os seus envolvidos. É importante destacar que não há, em qualquer um dos conceitos, definição de tamanho e complexidade das organizações, demonstrando que os elementos apontados permeiam a estrutura de qualquer empresa.

Porém, é necessário entender a diferença entre Gestão e Governança. Sobre isso a Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT estabelece diretrizes para a Governança, determinando uma diferença substancial entre estes dois termos. A “Gestão” da equipe executiva (Alta Direção) da empresa se preocupa com os resultados que precisam entregar mensal, semestral ou anualmente e, “Governança”, se preocupa com a perenidade, perpetuidade, enxergando-a numa perspectiva de médio e longo prazo. (ABNT, 2022a).

Também Pacheco Jr. et al. (2000) se refere à Gestão como “o estabelecimento, distribuição e integração racional dos recursos para que se tenham requisitos mínimos para que uma organização conduza e anime as ações, visando atingir seus objetivos”.

Portanto, a Governança anima as ações corporativas tendo como fulcro o longo prazo e a passagem da organização pelas mudanças promovidas pelo mercado, governo e sociedade. A Gestão absorve este encargo e movimenta, de forma planejada, os processos de trabalho e seus recursos para o alcance dos resultados.

3.2 PRINCÍPIOS E DIRETRIZES DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Governança Corporativa apresenta um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas. Especificamente, o sistema de poder envolve às instâncias de tomada de decisão, cada qual dentro da sua competência e objetivo, porém, interrelacionadas em face do resultado. Pode-se afirmar que deve haver um efeito sistêmico entre às instâncias decisórias para manter a convergência ao propósito e princípios estabelecidos pela Governança.

Os princípios que evidenciam as boas práticas em Governança são apontados pelo IBGC, que os resume em transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade (IBGC, 2022), “os quais em sua universalidade, compõe a base de grande parte dos Códigos de Boas Práticas em Governança implantados em empresas em todo o mundo, inclusive no Brasil”. (CRUZ, 2021, p. 69).

Recentemente, o IBGC disponibilizou a quinta edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa para consulta pública, que apresenta um foco maior nos princípios, integrando os temas sociais e ambientais na agenda e as questões de diversidade e inclusão. Esse alinhamento da integridade e a sustentabilidade à Governança, por exemplo, traduz os movimentos internacionais já existentes e a energia direcionada para um balanceamento com o social e o ambiental. (ABNT, 2022b).

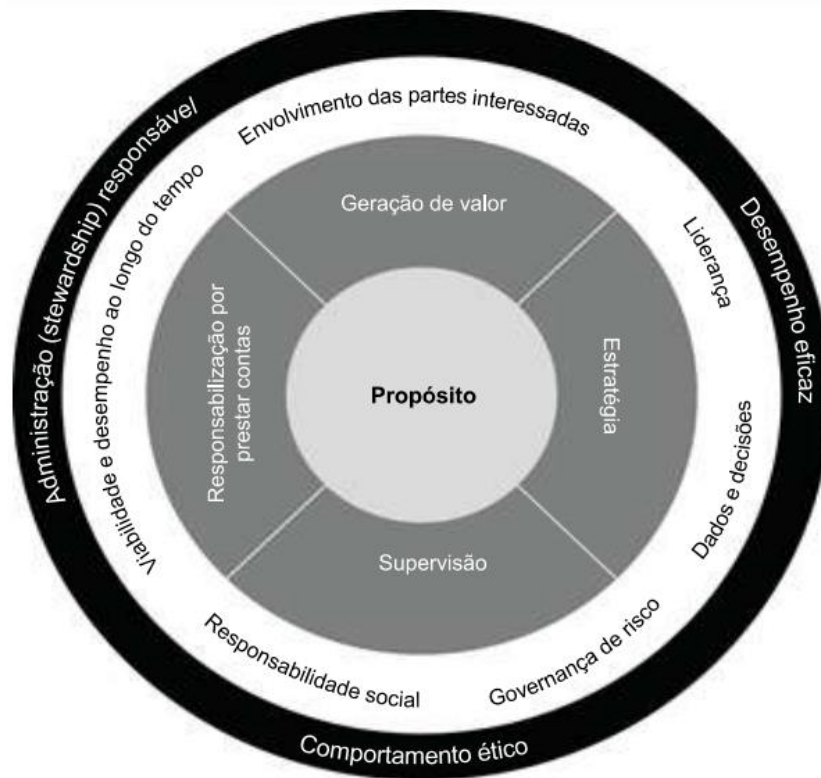
Para que as boas práticas em Governança se disseminem pela empresa é preciso documentar e difundir princípios, valores, processos, comportamento esperado e procedimentos. Neste sentido, Cruz (2021, p. 65) entende que “isso se dá por meio de políticas corporativas e normas internas, as quais refletem o propósito e os objetivos da empresa e estabelecem o que deve ser feito para alcançá-los”. Ainda para esse autor, “esses instrumentos uniformizam a filosofia da empresa e, ao serem disseminados, estabelecem a cultura corporativa e ajudam a disciplinar os processos de governança e de gestão”. (p. 66).

No que se refere aos princípios para o exercício da boa Governança, de forma integrada, a ABNT NBR ISO 37000:2022 estabelece uma referência para que as empresas e seus órgãos diretivos, independentemente do tamanho, tenham uma linguagem, princípios e práticas integradas para o exercício da boa Governança. (ABNT, 2022a).

De acordo com a ABNT NBR ISO 37000:2022, a Governança Corporativa é facilitada pela aplicação de princípios que a empresa dispõe para cumprir o seu Propósito organizacional e, ao fazê-lo, gerar valor para a empresa e para as suas partes envolvidas. A Figura 1 fornece uma visão geral da Governança nas empresas e dos princípios e resultados de Governança.

Esses componentes já podem existir na íntegra ou em parte na empresa, mas, às vezes, precisam ser adaptados ou melhorados para que a Governança permaneça eficiente. (ABNT, 2022a).

Figura 1 – Governança de empresas – visão geral



Fonte: ABNT (2022a)

Na Figura 1, a visão geral da Governança pode ser entendida, começando de dentro para fora. Inicialmente, identifica-se o “Propósito” como um princípio primário, pois a busca desse princípio está no centro de todas as empresas e é de importância primordial para a sua Governança. O princípio primário é a principal consideração para a Governança e o ponto central de todos os outros princípios da mesma Norma. Dessa forma, todos os outros princípios devem ser lidos no contexto da aplicação desse princípio. O órgão de Governança deve garantir que a razão de existência da empresa seja claramente definida como um Propósito, sua intenção em relação ao meio ambiente, à sociedade, às partes interessadas da empresa, e um conjunto de valores organizacionais sejam claramente definidos.

Em seguida, identifica-se os “Princípios Fundamentais”, que são a essência para garantir que a Governança efetiva da empresa ocorra, sendo recomendado que a empresa leve em consideração os quatro princípios apontados a seguir.

- Geração de Valor: definir os objetivos de geração de valor da empresa, de forma que eles cumpram o Propósito organizacional, de acordo com os valores organizacionais e o contexto ambiental, social e econômico em que opera;
- Estratégia: direcionar e engajar por meio da estratégia da empresa, de acordo com o modelo de geração de valor, para cumprir o Propósito organizacional;
- Supervisão: supervisionar o desempenho da empresa para garantir que ela atenda as intenções e expectativas dele próprio e da empresa, incluindo o comportamento ético e obrigações de conformidade; e
- Prestação de Contas: demonstrar sua responsabilidade perante a empresa como um todo e responsabilizar a quem delegou.

Por fim, identifica-se os “Princípios Facilitadores”, que tratam das responsabilidades de Governança pertinentes à empresa para atender às expectativas das partes interessadas e às mudanças, considerando o contexto ambiental, social e econômico. A recomendação é que a empresa leve em consideração os seis princípios a seguir.

- Engajamento de Partes Stakeholders: garantir que as partes interessadas da empresa estejam adequadamente engajadas e que as suas expectativas sejam consideradas;
- Liderança: liderar a empresa de forma ética e eficaz, garantindo essa liderança em toda a empresa;
- Dados e Decisões: reconhecer os dados como um resumo valioso para a tomada de decisões por ele próprio, pela empresa e outros;
- Risco de Governança: garantir que é considerado o efeito da incerteza no Propósito organizacional e nos resultados estratégicos esperados;
- Responsabilidade Social: garantir que as decisões são transparentes e alinhadas com as expectativas sociais mais amplas; e
- Viabilidade e Desempenho a Longo Prazo: garantir que a empresa permaneça viável e funcional ao longo do tempo, sem comprometer a capacidade das gerações atuais e futuras em atender às suas necessidades.

Ainda no que se refere à Figura 1, na parte mais externa, identifica-se os “Resultados de Governança”, que quando há uma Governança adequada são estabelecidas as “bases” para o

cumprimento do Propósito, de forma ética, eficaz e responsável, de acordo com as expectativas das partes interessadas e, conseqüentemente, os resultados organizacionais. Essas bases são:

- Desempenho Eficaz: a empresa é fiel ao seu Propósito, desempenha conforme requerido, gera valor para as partes interessadas, e permanece em alinhamento com suas políticas e expectativas das partes interessadas pertinentes;
- Administração Responsável: a empresa utiliza recursos de forma responsável, equilibra efetivamente os impactos positivos e negativos, considera o contexto global, assegura sua contribuição para o desenvolvimento sustentável, e gera credibilidade e confiança das comunidades em que atua, e além delas; e
- Comportamento Ético: a empresa se comporta de acordo com os princípios aceitos de direito ou boa conduta no contexto de uma determinada situação e de forma consistente com as normas internacionais de comportamento, incluindo a demonstração de: uma cultura ética, responsabilização por meio de relatos precisos e oportunos sobre seu desempenho e administração de recursos, equidade no tratamento e engajamento com as partes interessadas, integridade e transparência no cumprimento de suas obrigações e compromissos, competência e probidade na maneira como toma decisões.

Desta forma, a construção de uma Governança adequada passa por tomada de decisões responsáveis, além do monitoramento do desempenho empresarial e o comportamento dos integrantes dos órgãos decisórios. Como instrumentos básicos para evidência dessa construção, a empresa deve contar com o plano estratégico que norteia as decisões e a gestão dos riscos, que determina o quão distante está o alcance integral do objetivo. Ambos devem ser implementados e monitorados por estruturas de poder que dão o tom da administração da empresa.

Em uma estrutura mais complexa, o Conselho de Administração (CA) é o órgão colegiado encarregado do processo de decisão da empresa, pública ou privada, em relação ao seu direcionamento estratégico. Sobre o CA, o IBGC aponta que esse é o guardião de princípios, valores, objeto social e sistema de Governança. (IBGC, 2020).

No entendimento de Guerra (2017, p. 46), as práticas e os processos do CA estão entre os primeiros elementos analisados para determinar o desempenho em Governança de uma empresa. A autora destaca que apesar das diferentes perspectivas e questionamentos críticos, alguns dos principais estudiosos da área apontam que o CA pode ser definido como:

é o sustentáculo da governança corporativa e o nexo crítico no qual os destinos da companhia são decididos (Thomas Clarke); é o órgão responsável, em última instância, por assegurar a integridade da organização em todos os assuntos (Joseph Fuller e Michael C. Jensen); ocupa uma posição crítica no sistema moderno de empresa livre, com a responsabilidade a oportunidade de fazer uma diferença significativa por apresentar necessidade competitiva, podendo ser usado como diferencial competitivo (Ram Charan); provê a salvaguarda a governança para o capital e os gestores e é um importante instrumento interno de controle (Barry Baysinger e Robert E. Hoskisson); é o órgão-chave de tomada de decisão da corporação em nome dos acionistas e o repositório do máximo poder da empresa (Ira Millstein); é o fulcro do sistema da governança e ponto focal para acionistas e o sistema de mercado (Adrian Cadbury e Ira Millstein), por estar entre os mais veneráveis instrumentos de governança corporativa (Shaker Zahra e John A. Pearce). (GUERRA, 2017, p. 50).

Porém, existe uma contradição flagrante, apesar da relevância do CA na estrutura de Governança Corporativa da empresa [...] “este Conselho é também considerado uma caixa preta, justamente, pela dificuldade de se ter acesso direto a seus rituais internos de funcionamento [...]”. (GUERRA, 2017, p. 46).

Quanto à estrutura do CA, essa é muito relevante, mas depende da composição de seus conselheiros, haja vista o impacto relevante na empresa na tomada de decisão e na elaboração de estratégias. “É fundamental que haja um ambiente aberto ao contraditório e o conjunto das diferentes visões de mundo [...], possibilitando que um objeto seja avaliado por diversas perspectivas e, a tomada de decisão, seja questionada e escrutinada”. (GUERRA, 2017, p. 50).

Quanto à dinâmica e processos, o ponto crucial para um melhor desempenho do CA é este órgão poder contar com seu próprio planejamento de trabalho para não ficar à mercê da pauta de temas trazidos pelos executivos, mas para isso, será preciso estabelecer prioridades entre as atribuições do Conselho. Isto é, “a eficácia do CA tem sido historicamente relacionada à sua estrutura e funcionamento”. (GUERRA, 2017, p. 51).

No que se refere às atribuições e responsabilidades do CA, com base nas recomendações do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, se relacionam a várias esferas corporativas, tais como: Estratégia; Identidade; Valores e Governança; Desempenho, Riscos, Controles e Auditoria; Pessoas, Organização e Inovação. (IBGC, 1999).

Além disso, o papel do CA inclui questões da Agenda ESG “como parte da discussão da estratégia, expandindo o exercício para uma discussão mais profunda sobre a sustentabilidade e o impacto da empresa na sociedade”. (AZEVEDO et al., 2021, p. 583). Dessa forma, o papel do Conselho é garantir que as empresas mantenham um comportamento ético e transparente em relação aos seus stakeholders, bem como “busquem proativamente, ao invés de defensivamente, a adoção de estratégias socioambientais como fio condutor de seus

negócios”. (REZENDE et al., 2021, p. 39). O ponto fundamental desta abordagem está na dinâmica e nos processos da governança, pois sabe-se que as pequenas e médias empresas são a principal força motriz da economia brasileira, por atuarem como maior fonte de renda e emprego para a população. Como comparação, tem-se no Brasil quase 500 mil empresas de pequeno e médio porte e 100 mil companhias de grande porte ou de origem transnacional. A título de ilustração, o poder das pequenas e médias empresas fica evidente em sua participação de 30% no PIB – Produto Interno Bruto de R\$ 4,4 trilhões do Brasil. (PRIVACE COMPANY SERVICES, 2019).

Contudo, as pequenas e médias empresas não suportam uma estrutura física para instalação de um CA. Estes processos podem ser identificados pelos cinco pontos representados na Figura 2, a seguir, os quais estão desdobrados em etapas complementares que tangibilizam a dinâmica da Governança, independentemente da existência de um CA.

O IBGC identificou através de métricas de autoavaliação empresarial, que o grau de maturidade da governança corporativa nas empresas brasileiras de capital fechado, por exemplo, está em um estágio inicial. A pontuação média foi de 34,6 (em uma escala de 0 a 100), justificando, assim, a classificação no estágio inicial de governança corporativa. Analisadas separadamente, as pequenas empresas (faturamento até R\$ 20 milhões) atingiram uma pontuação média de 19,1 pontos, enquanto, as grandes empresas (faturamento acima de R\$ 400 milhões) uma pontuação média de 46,6 pontos, observando-se, neste exemplo, que há uma tendência de maior adoção de práticas de governança diretamente proporcional ao faturamento das companhias. (IBGE, 2019).

De forma linear e primária, a Figura 2, a seguir, aponta que a análise do contexto e a identificação dos riscos que envolvem o negócio modelam o planejamento para alcance dos objetivos. O engajamento das partes interessadas ocorrerá à medida que as “regras do jogo” forem criadas e comunicadas, criando a atmosfera do compliance através das políticas, manuais, códigos etc. Estes processos organizacionais, por uma questão lógica, devem seguir a sequência proposta como forma de construção de um conceito voltado para a Governança.

Figura 2 – Elementos básicos para a dinâmica da Governança



Fonte: Elaborada pelo autor (2023)

A estratégia, além de conduzir a perenidade da organização, deve relacionar seus objetivos à conduta dos envolvidos, criando uma atmosfera proativa entre o desempenho e as partes interessadas. Para isso, a empresa deve adotar um Código de Conduta para uma postura ética, dando exemplo de comportamento, e para a “disseminação de cultura de compliance, com políticas e procedimentos de forma clara, bem como auditar, frequentemente, as áreas identificadas como de risco e programas de treinamento em Governança Corporativa para os executivos e conselheiros”. (GUERRA, 2017, p. 19).

O compliance perpassa pela due diligence ou pela auditoria, além de pela necessária gestão e controle de risco, evitando-se atos de corrupção ou de inadequada gestão de riscos, impulsionando cada vez mais a consolidação de estruturas de Comitês de Auditoria, de Riscos, de Sustentabilidade e de Compliance, para melhor assessoramento aos Conselhos de Administração por segmento empresarial. (AKEMI, 2021, p. 71).

No entendimento de Guimarães (2021, p. 73), compete à administração da empresa “entender os riscos e o compliance; integrar as discussões sobre gestão de riscos com planejamento estratégico; definir o montante aceitável de risco; conhecer o plano de gerenciamento de riscos; monitorar os riscos, inclusive os socioambientais”.

A ABNT NBR ISO 31000:2018 já descrevia que a eficácia da gestão de riscos depende da sua integração na Governança e em todas as atividades da empresa, incluindo a tomada de decisão, com apoio das partes interessadas. (ABNT, 2018). Assim, esses riscos devem ser

gerenciados junto ao Planejamento Estratégico da empresa, “baseado em estudos de tendência locais e globais de riscos e deve analisar os principais riscos ambientais, geopolíticos, sociais, tecnológicos e econômicos a serem enfrentados, considerando suas relações internas e externas”. (GUIMARÃES, 2021, p. 73).

A estrutura conceitual da Governança inclui aspectos tangíveis (desempenho eficaz, supervisão, estratégia, etc.) e aspectos intangíveis (comportamento ético, liderança, engajamento, etc.) que somados passam a dar forma aos procedimentos que levam às boas práticas. Cumpre salientar que esta estrutura conceitual é um processo de formação em camadas sobrepostas e práticas que sustentam os resultados ao longo do tempo. Trata-se de um processo de melhoria contínua através de boas práticas desenvolvidas à médio e longo prazo.

O Propósito, como elemento primário, é o fator propulsor para a melhoria contínua, pois tem ligação direta com as expectativas relacionadas ao meio ambiente, à sociedade e às partes interessadas da empresa, fatores que estão em transição, demandando realinhamentos da estratégia de forma constante. Neste cenário, nos deparamos com um movimento chamado ESG que conduz à compreensão da estrutura da Governança para efetividade desta agenda.

3.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA – PRINCÍPIOS CONVERGENTES

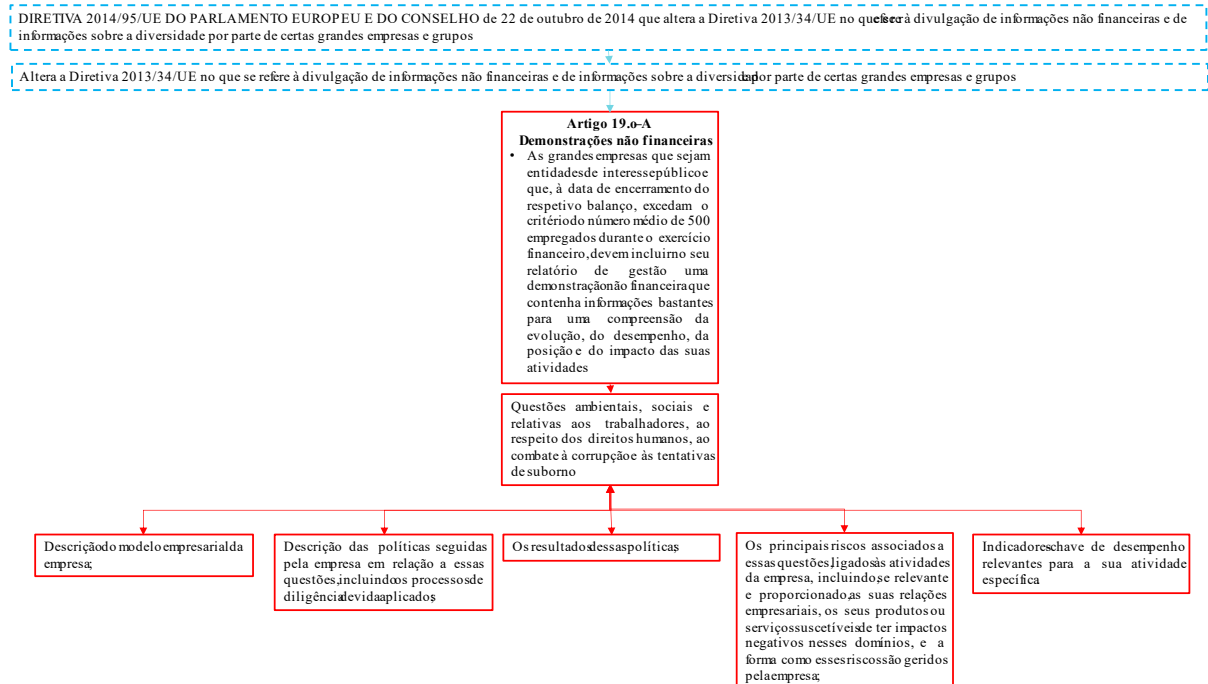
A Governança é exposta, conceitualmente, em abordagens diversas. Entretanto, a base dos princípios encontra convergência em alguns instrumentos que cingem a sustentabilidade empresarial. Uma análise mais detalhada encontra aspectos fundamentais para avaliar a existência da Governança nas organizações.

A União Europeia apresentou a Diretiva 2014/95/UE do Parlamento Europeu e do Conselho de 22 de outubro de 2014, que altera a Diretiva 2013/34/UE no que se refere à divulgação de informações não financeiras e de informações sobre a diversidade por parte de certas grandes empresas e grupos. (UNIÃO EUROPEIA, 2014).

Além das regras que identificam e obrigam as empresas à apresentação de seus resultados, percebe-se que a apresentação de informações não financeiras (ambientais, sociais e relativas aos trabalhadores, ao respeito dos direitos humanos, ao combate à corrupção e às tentativas de suborno) estão fundamentadas na existência de modelo empresarial com resultado e efetividade de suas políticas, gestão de riscos e indicadores de performance deste aparato corporativo.

A Figura 3 apresenta, de forma resumida, os principais pontos abordados à luz da Governança voltados para a Sustentabilidade Empresarial, com base na Diretiva 2014/95/UE.

Figura 3 – Síntese dos principais pontos à luz da Governança



Fonte: União Europeia - Diretiva 2014/95/UE

Outro bom parâmetro que converge para a importância da Governança é o Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE B3, sendo uma iniciativa pioneira na América Latina e quarto índice de sustentabilidade no Mundo, e foi criado pela B3 em 2005. Seu objetivo era ser o indicador do desempenho médio das cotações dos ativos de empresas selecionadas pelo seu reconhecido comprometimento com a sustentabilidade empresarial. No ano de 2022 foram convidadas 191 companhias para a participação do ISB3. Este índice apoia os investidores na tomada de decisão de investimento e induz as empresas a adotarem as melhores práticas de sustentabilidade, uma vez que as práticas contribuem para a perenidade dos negócios.

O Questionário do ISE B3 além de abordar dimensões e temas baseados no modelo utilizado pelo Sustainability Accounting Standards Board – SASB e conteúdo referenciados nas diretrizes publicadas pela Global Reporting Initiative – GRI, traz referências sobre as mudanças no clima (CDP-Clima)¹. Praticamente, um tema é considerado material para um setor quando os assuntos tratados em seu questionário são considerados relevantes para a capacidade de

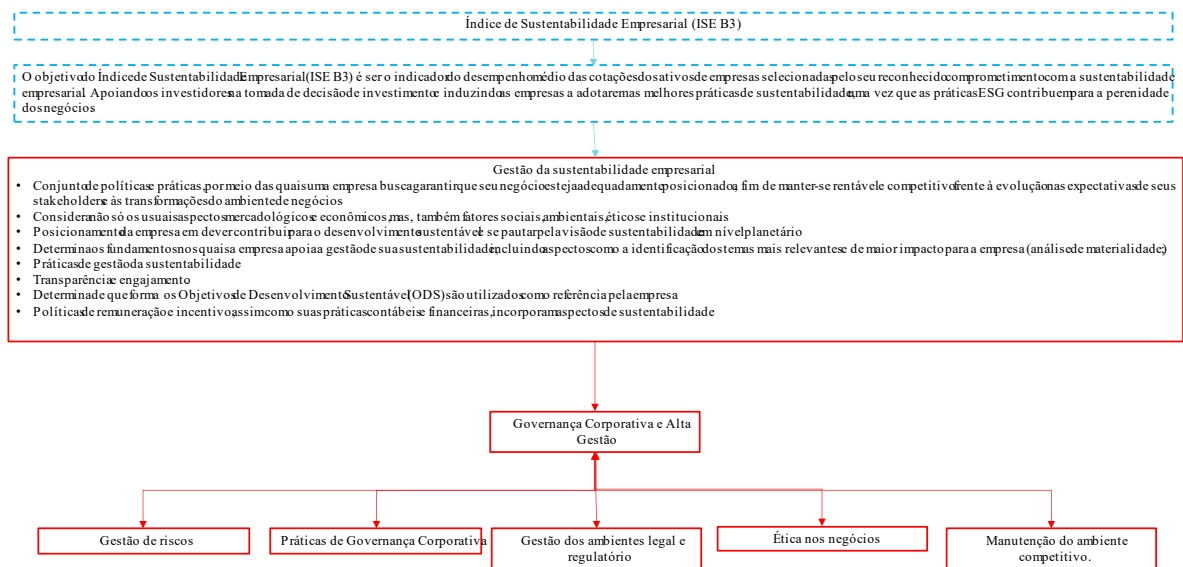
¹ Carbon Disclosure Project (CDP) é uma organização sem fins lucrativos cujo objetivo é criar uma relação entre acionistas e empresas focada em oportunidades de negócio decorrentes do aquecimento global.

geração de valor das empresas desse setor, em uma perspectiva de tempo ampla: curto, médio e longo prazo (SISTEMA ISE B3, 2022).

É importante salientar que também são considerados os riscos decorrentes de falhas na gestão de possíveis impactos socioambientais negativos, assim como riscos reputacionais decorrentes de conflito com as expectativas da sociedade. Outra perspectiva, para temas materiais que merece atenção é a avaliação de potencial risco financeiro, combinando a magnitude e o prazo de possível impacto no fluxo de caixa.

Especificamente, o Questionário do ISE B3 ressalta que um dos pilares para a Sustentabilidade passa pelas práticas de Governança Corporativa, além da gestão de riscos, gestão de ambientes legais e regulatórios, ética e manutenção dos ambientes competitivos (concorrência leal), de acordo com a Figura 4.

Figura 4 – Síntese do índice de sustentabilidade empresarial à luz da Governança



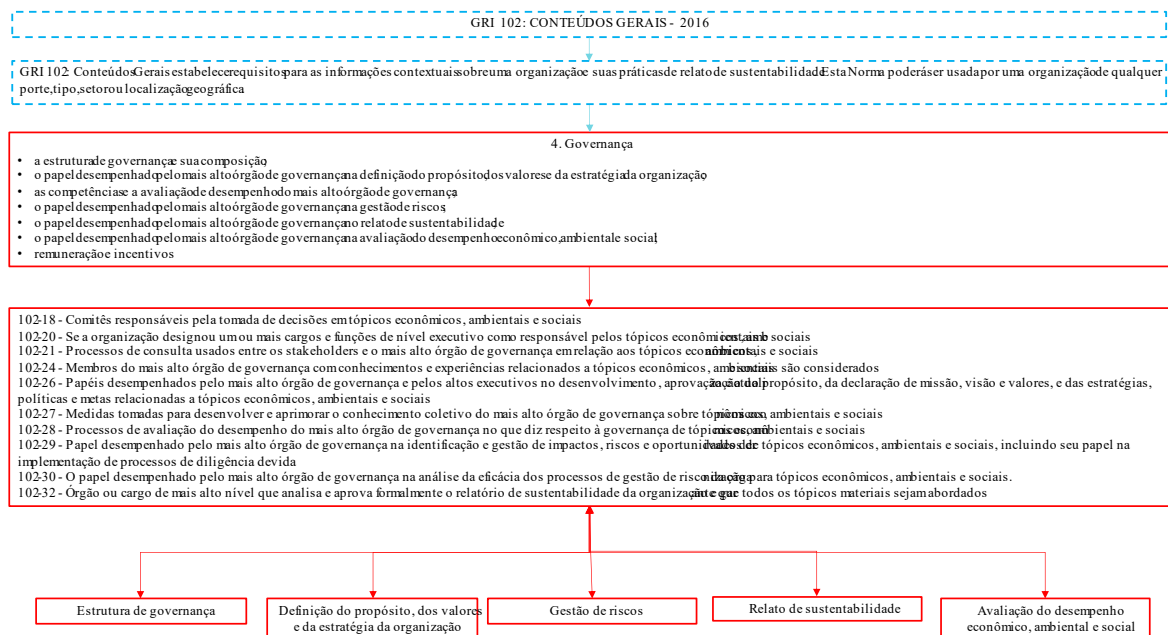
Fonte: SISTEMA ISE B3 (2022)

As Normas GRI são um conjunto de informações que orientam as empresas para elaboração de relatos públicos dos seus impactos econômicos, ambientais e/ou sociais e, consequentemente, suas contribuições – positivas ou negativas – para o objetivo do Desenvolvimento Sustentável. Como determinada na GRI 101: Fundamentos (GLOBAL REPORTING, 2016), “a organização identifica seus impactos significativos na economia, no meio ambiente e/ou na sociedade e os relata em conformidade com uma norma mundialmente aceita”.

Através de uma linguagem própria para organizações, os relatos dos impactos econômicos, ambientais e sociais são facilmente comunicados e compreendidos, bem como favorece a comparação das boas práticas e a difusão da qualidade informações acerca desses impactos, possibilitando, dessa forma, mais transparência e melhor prestação de contas por parte das organizações.

No que tange ao GRI 102: Conteúdos Gerais (GLOBAL REPORTING, 2016), as informações incluem elementos da Governança e sua relação com os impactos ambientais, sociais e econômicos gerados, como se infere da Figura 5.

Figura 5 – Síntese dos elementos da Governança na relação com os impactos Ambientais, Sociais e Econômicos



Fonte: GLOBAL REPORTING, 2016

Fazendo um comparativo entre as Normas – Resolução Normativa Aneel nº 948/2021, Questionário ISE B3 e GRI 102: Conteúdos Gerais –, percebe-se que muitos critérios da Governança são convergentes, como por exemplo, políticas, riscos e desempenho. Ampliando um pouco mais este comparativo, identifica-se na ABNT PR 2030:2022, temas e critérios totalmente aderentes às práticas recomendadas, conforme mostra a Figura 6, a seguir.

Figura 6 – Eixos, tema e critério da Governança

Eixo	Governança
	Todas as organizações, considerando a sua própria constituição legal, exigem governança. Governança é o sistema interno de práticas, controles e procedimentos que a organização adota para se governar, tomar decisões eficazes, cumprir a lei e atender às necessidades das partes interessadas. Ao tomar decisões e alocar seus recursos naturais, humanos e financeiros, as organizações devem considerar como criarão valor a longo prazo para beneficiar todas as partes interessadas.
Tema	Critério
Governança corporativa	Estrutura e composição da governança corporativa Propósito e estratégia em relação à sustentabilidade
Conduta empresarial	Compliance, programa de integridade e práticas anticorrupção Práticas de combate à concorrência desleal (antitruste) Engajamento das partes interessadas
Práticas de controle e gestão	Gestão de riscos do negócio Controles internos Auditorias interna e externa Ambiente legal e regulatório Gestão da segurança da informação Privacidade de dados pessoais
Transparência na gestão	Responsabilização (prestação de contas) Relatórios ESG, de sustentabilidade e/ou relato integrado

Fonte: ABNT (2022b)

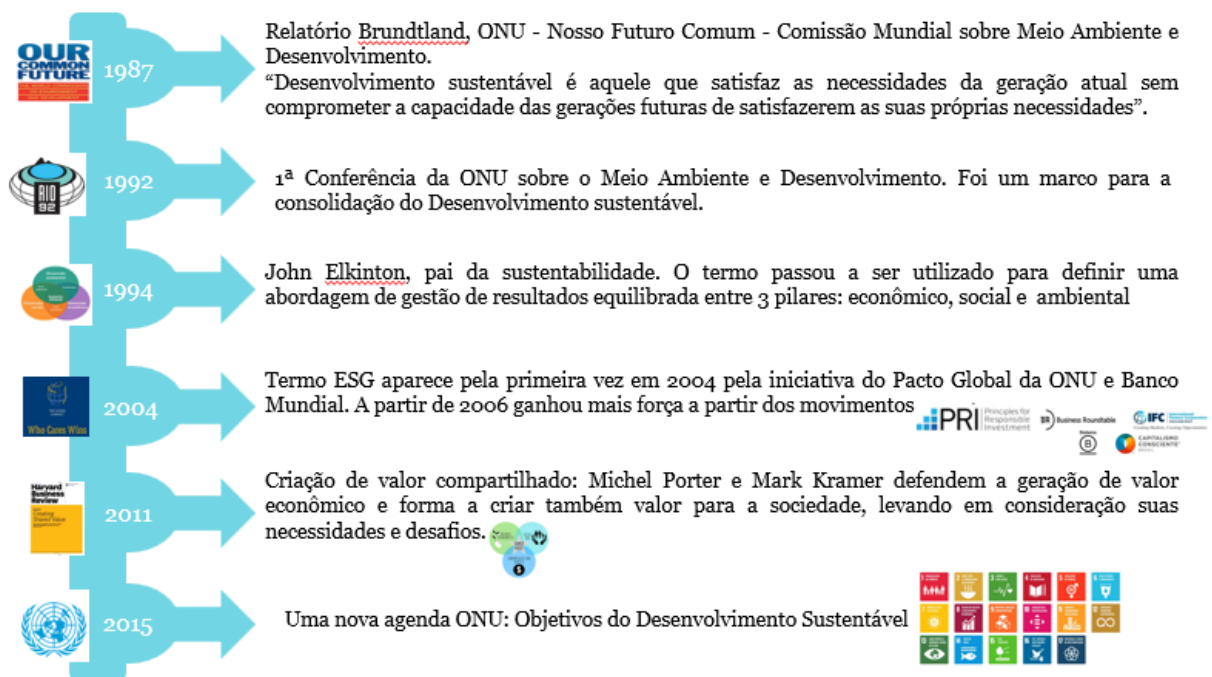
Ou seja, considerando essas Normas com diferentes abordagens sobre a Governança, percebeu-se a importância do Planejamento com base no contexto em que a empresa está inserida, da gestão dos riscos inerentes ao negócio, e das expectativas das partes interessadas, e, de forma metodológica, das medições e monitoramentos necessários à avaliação dos impactos ambientais, sociais e econômicos gerados pela empresa. Também se pôde constatar que o fator comum em todas as práticas é a publicidade e transparência através de relatos estruturados.

4. AGENDA ESG: ATENDENDO OS ODS DA AGENDA 2030

4.1 ASPECTOS GERAIS E CONCEITUAIS

O termo ESG e seu conceito foram propostos pela primeira vez em 2004 por iniciativa do Pacto Global da Organização das Nações Unidas – ONU como uma forma de focar os principais investidores e analistas na materialidade e na interação entre as questões ambientais, sociais e de governança. (ABNT, 2022b, p. 11). Contudo, os debates sobre o tema foram ocorrendo e amadurecendo à medida que o mercado internacional foi compreendendo que havia necessidade de um equilíbrio entre a produção e os cuidados com os aspectos sociais e o meio ambiente. A Figura 7 apresenta, de forma sintética, a jornada do termo ESG e sua relação com outros movimentos complementares.

Figura 7 – ESG e os movimentos complementares



Fonte: Elaborada pelo autor (2023)

As empresas, ao se integrarem ao Pacto Global, deverão implementar os princípios estabelecidos no seu dia a dia de operações e em sua estratégia de negócios, tornando pública as ações efetivas adotadas. (ONU, 2020a).

Diante disso, o movimento ESG ganhou mais força em 2006, quando a ONU, juntamente com grandes investidores institucionais (fundos de pensão e investimento), lançou os Princípios para o Investimento Responsável – PRI. Desde então, os gestores de recursos estão desenvolvendo maneiras de incorporar critérios ESG na análise de investimentos e nas tomadas de decisão. (ABNT, 2022b, p. 11).

Em 2015, paralelamente ao Pacto Global (ONU, 2020b), as empresas têm a responsabilidade de contribuir para o alcance dos objetivos e metas estabelecidos no documento “Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”. Esta Agenda é uma declaração que reúne 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS, avaliados por 169 metas (BRASIL, 2015), como segue.

- ODS 1: Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares.
- ODS 2: Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria a nutrição e promover a agricultura sustentável.
- ODS 3: Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todas e todos, em todas as idades.
- ODS 4: Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todas e todos.
- ODS 5: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.
- ODS 6: Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todas e todos.
- ODS 7: Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todas e todos.
- ODS 8: Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos.
- ODS 9: Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação.
- ODS 10: Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles.
- ODS 11: Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis.
- ODS 12: Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis.
- ODS 13: Tomar medidas urgentes para combater a mudança climática e seus impactos.

- ODS 14: Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.
- ODS 15: Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade.
- ODS 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.
- ODS 17: Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

O termo Desenvolvimento Sustentável contido nesses 17 ODS também foca na “integração e adoção de metodologias voltadas à conservação do meio e integridade ecológica, além de promover a equidade e justiça social”. (CARBONERA, 2022, p. 35). Desse modo, pode-se constatar que há um forte alinhamento estratégico entre as práticas ESG e os ODS. Os objetivos são integrados e podem ser subdivididos em quatro eixos, como: ambiental, social, econômico e institucional. Podem ser colocados em prática por governos, sociedade civil, setor privado e por cada cidadão, desde que estejam comprometidos com as gerações futuras. São um apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente, o clima e garantir que as pessoas em todos os lugares possam desfrutar de paz e prosperidade. Para isso, as Nações Unidas estão contribuindo a fim de que se possa atingir a Agenda 2030 no Brasil, para um caminho mais sustentável e resiliente até 2030 e, como contribuição, o Relatório de Desenvolvimento Sustentável publica, anualmente, o progresso no atendimento dos ODS por parte dos estados membros da ONU. (ONU, 2020c).

Historicamente, os critérios ESG, inicialmente, se restringiam à gestão de ativos financeiros, visando gerar mercados mais sustentáveis, com melhor resultado para a sociedade. As diferentes aplicações assumem categorias de designações como padrões, critérios, princípios, diretrizes, agenda, desempenho, normas e riscos ESG. (AKEMI et al., 2021, p. 71). Desse modo, a Agenda ESG passou a ser usada para designar empresas “e os projetos com boas práticas ambientais, sociais e de Governança foram incorporadas às estratégias de negócios e às comunicações organizacionais”. (PINTO et al., 2021, p. 464). Neste sentido, em 1998, o World Business Council for Sustainable Development – WBCSD concebeu ESG como “o compromisso permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para

o desenvolvimento de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo, num contexto de responsabilidade social empresarial”. (AKEMI et al, 2021, p. 73).

Também a ABNT definiu o termo ESG como um conjunto de critérios ambientais, sociais e de governança, “a serem considerados, na avaliação de riscos, oportunidades e respectivos impactos, com objetivo de nortear atividades, negócios e investimentos sustentáveis”. (ABNT, 2022b, p. 14).

O interesse crescente pela temática ESG aponta que esta Agenda precisa fazer parte do Propósito e dos valores das empresas. Conforme o entendimento de Brasiliano (2022), além do retorno financeiro, busca mitigar riscos ambientais, sociais e de governança para proteger valor e adotar práticas positivas nestes três âmbitos. E de acordo com Pinto et al. (2021, p. 466), o movimento ESG, portanto, “se tornou um terreno fértil para que as sociedades superem, ou pelo menos minimizem drasticamente, suas principais disfunções e caminhem para um novo ciclo de desenvolvimento sustentável”.

Como já observado, o Relatório Brundtland – 1987 estabeleceu o conceito de Desenvolvimento Sustentável (cf. mostrou a Figura 7) como aquele que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades. (CMMAD, 2020). Esse conceito reflete os três pilares da sustentabilidade – Ambiental, Social e Econômica da Agenda ESG.

O ESG é um índice capaz de aferir o comprometimento das empresas nos três pilares da sustentabilidade, “visa oferecer maior transparência ao mercado, a investidores e a stakeholders, e desempenha importante papel nas atividades empresariais e na sociedade, servindo como diretriz no direcionamento de negócios sustentáveis”. (CALHAU et al., 2021, p. 621).

De acordo com Brasiliano (2022), com a Agenda ESG surge, também, a necessidade de quantificar e gerenciar os riscos associados a práticas não condizentes com os princípios de sustentabilidade nela enfeixados. Uma característica muito importante dos riscos ESG é terem na sua materialização efeitos de médio e longo prazos, carregando consigo o nefasto potencial de afetar de forma imprevisível as próximas gerações.

Assim, os desafios da implementação da Agenda ESG estão na efetiva concretização dos pilares da sustentabilidade, na redução dos riscos, na competitividade, na pronta recuperação, na resiliência e na perpetuação dos negócios. “A sigla ESG vai além dos aspectos ambientais, sociais e de governança”. (CALHAU et al., 2021, p. 622).

Os pilares Social e Ambiental aparecem como indutores das ações a serem desencadeadas com muita ênfase no pilar Governança, no qual a gestão de riscos, incluindo os riscos ESG, assume posição de destaque. (BRASILIANO, 2022). Desse modo, quando a empresa é, de fato, ESG, “tem a gestão de questões diversas, está mais preparada para gerenciar os riscos e incertezas dos negócios e se adaptar às oscilações e novas exigências do mercado, se tornando mais competitiva”. (PINTO et al., 2021, p. 470).

As melhores práticas em Governança, segundo Cruz (2021, p. 128), “somadas à ética corporativa, exigem que a apropriação de uma causa socioambiental seja feita de forma responsável, criteriosa, transparente, ética, tempestiva e profunda”. O autor complementa dizendo que é por isso que a Agenda ESG deve ser “uma decisão da Alta Direção da empresa, tratada como estratégia nos negócios”. (p. 128).

As questões ESG, embora possam ser consideradas de forma individual, são elementos interligados e destacam os riscos e as oportunidades multifacetados para os aspectos sociais, tecnológicos, políticos, ambientais e econômicos do negócio, que precisam ser considerados por uma organização que busca ser sustentável. (ABNT, 2022b, p. 15).

Os temas e critérios ESG variam para cada empresa e, por isso, a ABNT apresenta os critérios dos eixos Ambiental, Social e de Governança, entendido como relevantes, com base em regulações, normas, frameworks e compromissos globais. (ABNT, 2022b).

O eixo Ambiental se refere aos impactos positivos e negativos da empresa, de forma a reduzir ou eliminar os impactos negativos e a ampliar os impactos positivos, gerando valor à organização e preservando o meio ambiente em que está inserido, auxiliando a incorporação destes conceitos na estratégia a empresa. Esse eixo tem como objetivo analisar qual é o grau de preocupação da empresa em reduzir as externalidades da sua operação e qual é o seu nível de comprometimento com práticas de sustentabilidade empresarial. A adoção da Agenda ESG pelas empresas reflete a Maturidade Corporativa na busca da sustentabilidade empresarial. (ABNT, 2022b, p. 37).

Neste particular, a economia circular tem papel fundamental quando analisada também pelo viés econômico. Para Locatelli (2021, p. 58), a economia circular “é a intersecção dos aspectos ambientais e econômicos propondo um novo modelo de sociedade que racionaliza o uso dos materiais, energia e resíduos”. Desse modo, a Sustentabilidade, em sua dimensão econômica, encontra uma forte aliada na economia circular e implica na reeducação do consumo. (CALHAU et al., 2021, p. 621).

O eixo Social se refere ao papel da empresa junto à sociedade e sua gestão no relacionamento com as partes interessadas interna e externas. Esse Eixo tem como objetivo o engajamento de demandas apresentadas pela sociedade, apoiar a empresa na sua busca pela licença social para operar, gerando valor as partes interessadas e incorporação destes conceitos na estratégia da empresa. (ABNT, 2022b, p. 71). “Esses assuntos é fator de sucesso para as empresas e, departamentos de recursos humanos, migrou para as agendas de conselhos dos principais executivos das empresas”. (CRUZ, 2021, p. 97).

O eixo da Governança se refere à estrutura organizacional, formada por suas políticas, procedimentos, controles e práticas utilizadas para sua gestão, destinados a alcançar os objetivos estratégicos da empresa, que contemple além do cumprimento de leis e normas, o direcionamento da tomada de decisões, harmonizando os interesses das partes interessadas gerando valor de forma sustentável. Esse eixo tem como objetivo estabelecer formas para resolver conflitos de interesse, controlar e reduzir riscos, e garantir a responsabilidade, transparência e integridade da empresa, auxiliando a incorporação destes conceitos na estratégia da empresa. (ABNT, 2022b, p. 93).

Diante do exposto, as empresas que pretendem manter sua competitividade e relevância devem considerar os indicadores de Governança e Conformidade. De acordo com Akemi et al., 2021, p. 71), padrões e critérios ambientais, sociais e de governança se referem “à adoção de medidas proativas de integridade por governança corporativa, à luz de diretrizes ESG e numa agenda que deve coincidir com os ODS da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”.

4.2 SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Os conceitos de Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável são diferentes, mas complementares e integrados. Consistem em um sistema de múltiplas dimensões que possuem relacionamentos de contrapartidas e são interdependentes, não podendo ser isoladas e estudadas separadamente. (CMMAD, 2020). “Devem ser pensados como um sistema holístico, em que tanto os elementos quanto os relacionamentos possuem importância e o todo abrange mais do que a soma das partes”. (PANISSON, 2021, p. 93).

De acordo com o Relatório Brundtland – 1987, a Sustentabilidade e o Desenvolvimento Sustentável são definidos como segue:

sustentabilidade é um processo de transformação no qual a exploração de recursos, a direção dos investimentos do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações futuras [...] aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades; e desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que encontra as necessidades atuais sem comprometer a habilidade das futuras gerações de atender suas próprias necessidades. (CMMAD, 2020).

Ao conceituar Sustentabilidade, Boff (2017) aponta que o foco é a necessidade de se combater a injustiça social e zelar pelo meio ambiente. Para Cruz (2021, p. 34), “a Sustentabilidade de uma sociedade se mede pela sua capacidade de incluir a todos e garantir-lhes os meios de uma vida suficiente e decente”. Neste sentido, em seus estudos, Sachs (2002; 2007; 2010) entende que as ações de uma sociedade refletem a compreensão que cada indivíduo tem sobre a relação saúde, meio ambiente e bem-estar, que é o conjunto de fatores biopsicossociais que fazem parte e influenciam na vida de cada ser humano. “A consciência do que é sustentável está no íntimo de cada um, na essência dos nossos atos”. (LOCATELLI, 2021, p. 14).

Sustentabilidade se trata “do princípio constitucional que determina com eficácia direta e imediata, a responsabilidade do estado e da sociedade [...], o direito ao bem-estar, que deve ser proporcionado pela adoção de uma agenda em sustentabilidade ou ESG”. (FREITAS, 2019, p. 45).

Fazendo um recorte constitucional, observa-se que esta interdisciplinaridade (ambiental, social e governança) está presente no texto do artigo 170 indicando que o viés desenvolvimentista deve acomodar elementos que promovam a função social da empresa, a defesa do meio ambiente e a redução das desigualdades regionais e sociais. De acordo com Damacena (2009), o Direito Econômico deve cumprir as determinações da ordem econômica Constitucional, pois conforme o artigo 170, assegurar a todos, existência digna e neste contexto, o equilíbrio adequado entre a coletividade e o uso dos recursos naturais do planeta é um valor indissociável consagrado pelos dispositivos constitucionais. A mesma autora preconiza que a garantia da sobrevivência do planeta e, por consequência da espécie humana, requer um repensar do sistema econômico. É preciso optar por uma economia construtiva e consciente, pois o desenvolvimento sustentável é uma obrigação constitucional e racional, concernente à perpetuação da espécie. (DAMACENA, 2009).

Este dever constitucional, conforme Hasegawa (2023), impõe às empresas a não agressão aos interesses coletivos frente aos interesses individuais e ao reconhecimento de que

a empresa é, junto com o Estado, responsável por atender demandas sociais. As ações baseadas na função social da empresa não podem ser confundidas com marketing ESG, uma vez que é uma verdadeira obrigação constitucional da livre iniciativa que todas as empresas devem respeitar.

O Desenvolvimento Sustentável cria situações de previsibilidade, ou seja, possibilita, dentro do planejamento e a análise dos riscos, a antecipação de situações críticas de toda natureza. Este é o objetivo Constitucional. (FRANCO FILHO, 2009). Sobre isso, Eros Roberto Grau preleciona que:

o artigo 170 prospera, evidenciadamente, no sentido de implantar uma nova ordem econômica. É nesse sentido dinâmico que devemos entender a atuação estatal, que sob a ótica deste tipo de Constituição (dirigente), deve ser empreendida prospectivamente se manifestando através de planejamento, para se adequar não a apenas “ordem estabelecida do presente, a defesa do presente, mas também a formulação de uma ordem futura, antecipação do porvir. (FRANCO FILHO, 2009).

Desta forma, a ordem econômica na Constituição Federal de 1988, sendo objeto de interpretação dinâmica, poderá ser adequada às mudanças da realidade corporativa, social e ambiental, prestando-se, ademais, a instrumentá-las. (FRANCO FILHO, 2009).

No entendimento de Cruz (2021, p. 34), ao se falar em Sustentabilidade devem ser considerados os pilares: “Econômico”, haja vista que o negócio precisa ser economicamente viável, sustentável, sob o ponto de vista da geração de resultados para os sócios, assegurando geração de riqueza para aquelas pessoas que integram o empreendimento; “Ambiental”, não prejudicando o meio ambiente e os seres humanos; “Social”, considerando que de nada adianta a empresa fornecer produtos e serviços num contexto de desigualdade e pobreza.

Locatelli (2021, p. 55) aborda a Sustentabilidade como “multidimensional, o que inclui o clássico tripé Econômico, Ambiental e Social”.

E, Sachs (2000), apresenta outras duas dimensões: “Cultural”, que é premissa para a mudança de comportamento, sensibilização e conscientização sobre a importância da preservação do meio ambiente; e “Política”, do processo de reconciliação entre o desenvolvimento com a conservação da biodiversidade. O autor acrescenta, também, dizendo que a dimensão “Econômica” é necessária, haja vista que um transtorno econômico acarreta um transtorno da dimensão Social e obstrui a dimensão Ambiental. (SACHS, 2000).

Diante disso, o Brasil conta com legislações que embasam a adoção de ações para a proteção do Meio Ambiente e o Desenvolvimento Sustentável, abordando o Princípio da Sustentabilidade, por parte dos governos, sociedade e empresas, pública ou privada. Com o

advento das Normas de Sistema de Gestão (ambiental, saúde e segurança, social, qualidade, dentre outras), abriu-se uma oportunidade de operacionalização dos requisitos legais dentro das empresas, aproximando a obrigação legal aos resultados corporativos. O sistema global de normalização, por meio da International Organization for Standardization – ISO e de seus membros nacionais, como a Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, desenvolveu documentos normativos com o objetivo de padronizar conceitos, melhores práticas, indicadores de desempenho, diretrizes e requisitos para seus três eixos: Ambiental, Social e Governança.

No eixo “Ambiental”, a ABNT contribuiu com o desenvolvimento e adotou da ISO a família de normas de Sistema de Gestão Ambiental (NBR ISO 14000), que vem sendo ampliada com a inclusão de novos temas referentes a gases de efeito estufa, pegada de carbono, neutralização de carbono, dentre outros.

No eixo “Social”, a ABNT desenvolveu a NBR ISO 16001:2012, que foi base para a Norma Internacional ISO 26000:2010, que é um documento-guia global sobre o tema, e contribui, também, com o desenvolvimento, adotando da ISO uma série de normas, como na área de Gestão de Riscos (NBR 31000:2018), nas áreas de Compliance e Antissuborno (NBR ISO 37301:2021 e NBR ISO 37001:2017), e na Gestão de Qualidade (NBR ISO 9001:2015), que contribui para o ingresso na Agenda ESG nas empresas, pública ou privada.

Essas Normas de referência, como já explicado, servem de apoio prático às legislações pertinentes, criando valor e aderência a um sistema de gestão integrado. Neste particular, o arcabouço legal toma forma no sistema de gestão, sendo observado no planejamento, no plano de ação e nas análises periódicas feita pela administração.

Recentemente, foi lançada a ABNT PR 2030:2022 – Prática Recomendada: Ambiental, Social e Governança – ESG, com conceitos, diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para empresas, criando os critérios mais concretos, segmentados pelos eixos ambiental, social e de governança, orientando a organização na identificação de seus temas materiais dentro da abordagem ESG. Essa Norma propõe, ainda, um modelo de avaliação e direcionamento, composto por escala de cinco níveis evolutivos, que permite à empresa identificar seu Estágio de Maturidade em relação a um determinado critério Ambiental, Social ou Governança. Este modelo estabelece metas de evolução e incorpora as questões de ESG na análise de riscos e oportunidades para a tomada de decisão, considerando o mandato e o tempo dos administradores. (ABNT, 2022b).

4.3 AGENDA ESG NA PRÁTICA

As empresas, pública ou privada, estão apresentando iniciativas de princípios ESG relacionados a normas e métricas, na busca do atendimento do que estabelece a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. “Há um interesse crescente em identificar padrões de sustentabilidade corporativa; não somente pelo financeiro, mas também, por sua capacidade de reagir a diferentes desafios ambientais, sociais e de governança”. (IAMANDI et al., 2019, p. 3).

Contudo, no processo de implementação da Agenda ESG nas empresas é preciso iniciativa, colaboração e inovação. E, também, entender o conceito de Desenvolvimento Sustentável e tomar conhecimento quais os benefícios da Sustentabilidade empresarial. A Agenda ESG é estratégia para os negócios, sendo fundamental o comprometimento da Alta Direção e a Maturidade Corporativa. Neste sentido, de acordo com Cruz (2021, p. 121),

da Alta Direção, o tema é espraído pelas diretorias e gerências por meio de políticas de sustentabilidade ou de ESG, as quais são desdobradas em diretrizes e outras normas internas, inclusive com o implemento de metas em ESG para o planejamento estratégico de cada área da empresa.

A Agenda ESG tem como um dos objetivos tornar as empresas protagonistas em todas as dimensões, pois a integração de questões ESG na avaliação de empresas “gera valor no negócio, impacto positivo em suas práticas, conformidade legal e valores de responsabilidade socioambiental”. (LIMA et al., 2021, p. 234). Portanto, exige estratégia, visão e medidas práticas de incentivos para manter iniciativas e projetos a curto, médio e longo prazos, ou seja, deve fazer parte da cultura da empresa.

Porém, para lidar com a Governança da Sustentabilidade é preciso pensar estrategicamente, criar um ambiente onde a inovação seja promovida, garantir que a sustentabilidade seja dinamicamente integrada aos objetivos corporativos, manter um diálogo constante com as partes interessadas, e ser vigilantes e proativos em relação aos riscos ESG. (AZEVEDO et al., 2021, p. 584).

Além disso, a Agenda ESG perpassa pela elaboração de um Planejamento Estratégico que estabeleça como um dos objetivos melhorar suas práticas corporativas de forma contínua, com base em um Código de Conduta e de Ética, normas e legislações vigentes e, ainda, um Conselho de Administração e Conselho Diretor alinhados com o que estabelece a Agenda 2030 em seus ODS, e com suporte de uma Governança efetiva e sólida. (GUIMARÃES, 2021).

A Governança das empresas, pública ou privada, deve ser “adequada e estruturada para assegurar que as iniciativas endereçadas ao meio ambiente e à sociedade “[...] garantam a perpetuidade do próprio negócio e trazendo retorno aos investidores e ao meio ambiente”. (ITO, 2021, p. 457). Uma empresa com princípios e práticas ESG tende a ter “melhor qualidade de gestão e a ser mais lucrativa e, por isso, também recebe mais atenção de todo o mercado investidor”. (MÜLLER et al., 2021, p. 121), e para alcançar os ODS é preciso boas práticas e métricas ESG, que são fundamentais para a sustentabilidade corporativa, para a capacidade de crescimento e perpetuação do negócio e, também, com um Planejamento Estratégico corporativo que aborde riscos atuais e futuros.

Contudo, no processo de implementação da Agenda ESG as empresas devem seguir algumas recomendações, que segundo Voltolini (2021, p. 31) são três armadilhas: “a) pressa; b) superficialidade; c) propósito antes do lucro”. Assim, é fundamental políticas regulando as ações em todos os processos internos e uma Governança eficiente. Para este autor, “a trilha ‘G’ do ESG costuma valorizar as políticas e instâncias de governança, por entender que conferem maior profundidade ao tratamento dos temas social e ambiental”. (p. 32).

Desta forma, no processo de implementação da Agenda ESG na empresa, o profissional ESG deve realizar um diagnóstico na empresa para verificar o estágio de Maturidade Corporativa, identificar a composição e atuação das instâncias para tomada de decisão (CA, diretorias, comitês etc.) quanto ao alinhamento e integração de informações, analisar o Planejamento Estratégico, que deve ter estabelecido, de forma clara, os objetivos, as metas, as prioridades, a performance, o plano de comunicação, os indicadores e as formas de medição, permeando todas as unidades com critérios claros de sustentabilidade. Inserir os critérios ESG é, sem dúvida, um desafio para as empresas que buscam uma gestão transparente, pautada em princípios ESG e uma cultura de responsabilidade e risco socioambiental.

4.3.1 Medindo a Sustentabilidade Empresarial

A mensuração da Sustentabilidade Corporativa é fundamental para os negócios, avaliando o desempenho das empresas quanto às boas práticas adotadas para o alcance do que estabelece a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.

O desenvolvimento de indicadores permite que as empresas e as demais partes interessadas possam monitorar o desempenho das empresas nas dimensões social, ambiental e de governança. Em nível mundial, dentre os principais índices e padrões ESG, destaca-se o

Global Reporting Initiative Standards – GRI, que é uma organização internacional “que ajuda as empresas, governos e outras instituições a compreender e comunicar o impacto dos negócios em questões críticas de sustentabilidade”. (CRUZ, 2021, p. 36). As estratégias ligadas à Agenda ESG adotam os padrões estabelecidos pela GRI – boas práticas de Governança, sustentabilidade, responsabilidade ambiental e social. Os padrões GRI de Relatório de Sustentabilidade “foram os primeiros indicadores globais, sendo as melhores práticas de relato dos impactos econômico, ambiental e social dos negócios”. (p. 36).

Também a ABNT PR 2030:2022 aponta que o GRI fornece às empresas normas e indicadores de práticas Ambiental, Social e de Governança, por meio de um Relatório de Sustentabilidade. (ABNT, 2022b, p. 34).

As práticas ESG ligadas às questões ambiental, social e de governança nas empresas são avaliadas por métricas ou indicadores, indicando o desempenho sustentável das empresas. As métricas são os dados que medem quantitativamente o sucesso da execução de uma atividade, sendo o ponto de partida para qualquer estratégia de negócio. As ferramentas de análise de dados possibilitam mensurar, monitorar e avaliar seus processos estratégicos, de uma maneira simples, clara e objetiva, mas inicialmente, é necessário definir o que se quer medir.

As métricas ESG avaliam a performance organizacional, contribuindo na tomada de decisão. Os indicadores ESG incluem no eixo Ambiental, emissões, uso de água, poluição, contaminação de água, resíduos, uso de recursos renováveis e não-renováveis, dentre outros; no eixo Social, diversidade no local de trabalho, saúde e segurança, greves trabalhistas, trabalho infantil, impacto das operações na comunidade e na sociedade, dentre outros; e no eixo Governança, todas as questões relacionadas à Gestão e ao CA (reuniões, agenda, diversidade, conduta ética, comportamento, compliance, dentre outros).

Assim, estes indicadores e suas métricas refletem as ações que as empresas devem adotar, particularmente no que se refere às práticas em Governança, com foco no Estágio de Maturidade Corporativa e na inovação. Portanto, a tendência empresarial indica que a reputação das empresas será cada vez mais baseada na Agenda ESG. Neste sentido, de acordo com Voltolini (2021, p. 116), “[...] hoje, a análise reputacional ganhou impulso no que se refere à capacidade de a empresa se colocar ao lado das pessoas (colaboradores, comunidades, etc.) na construção de respostas práticas para os cenários de incerteza e vulnerabilidade”. Este autor complementa apontando elementos, hoje, valorizados: “ética, propósito, geração de valor para as partes interessadas, cooperação, ativismo de causas, e compromisso com as comunidades e o meio ambiente, que se tornaram novos drivers na edificação de reputações sólidas”. (p. 116).

Contudo, com base na recomendação de Voltolini (2021), citada anteriormente, Azevedo et al. (2021, p. 572) destaca que “o grau de excelência em padrões ESG não acontece do dia para a noite; avanços consistentes são consequência de um processo que deve ser planejado e trilhado com persistência”.

Assim posto, o engajamento das empresas com temas ESG, é um processo de construção, com um Planejamento Estratégico claro e efetivo, pois a implementação da Agenda ESG é um desafio e exige uma Governança estruturada, sólida e efetiva, com a colaboração de todos os colaboradores, contribuindo na gestão dos riscos operacional, comercial, reputacional e legal.

Mas como implementar e integrar as questões Agenda ESG na empresa? Para responder este questionamento, a ABNT PR 2030:2022 recomenda, com base em normas e boas práticas internacionais, os temas e critérios ESG considerados relevantes para muitas empresas e que podem servir como ponto de partida para identificação de seus temas materiais, conforme apontados na Figura 8. Os 42 critérios apontados representam os considerados mais relevantes, contudo, a aplicação destes temas/critérios varia de setor para setor e depende do Estágio de Maturidade da empresa na integração do ESG. (ABNT, 2022b, p. 18).

Figura 8 – Temas e critérios ESG

Eixo Social		Eixo Ambiental	
 Social Toda organização opera dentro de uma sociedade mais ampla e diversificada. O eixo social aborda os relacionamentos que a organização mantém com seus atores internos e externos e a reputação que ela promove entre pessoas e instituições nas comunidades onde atua e o quanto contribuem para o respeito aos direitos humanos fundamentais. Para conduzir suas operações, as organizações aproveitam o talento e as habilidades dos trabalhadores. Produtos e serviços e atividades operacionais envolvidas na sua produção podem beneficiar a sociedade ou causar danos.		 Ambiental Todas as organizações afetam e são afetadas pelo meio ambiente. As organizações dependem de recursos naturais e ativos físicos para realizar suas operações. Assim, o eixo ambiental inclui os recursos naturais e energéticos consumidos pela organização, bem como os resíduos gerados, os impactos decorrentes e as consequências para os seres vivos. Produtos e serviços podem impactar direta ou indiretamente o meio ambiente.	
Tema	Critério	Tema	Critério
Diálogo social e desenvolvimento territorial	Investimento social privado	Mudanças climáticas	Mitigação de emissões de gases de efeito estufa (GEE)
	Diálogo e engajamento das partes interessadas		Adaptação às mudanças climáticas
	Impacto social		Eficiência energética
Direitos humanos	Respeito aos direitos humanos	Recursos hídricos	Uso da água
	Combate ao trabalho forçado ou análogo à escravidão		Gestão de efluentes
	Combate ao trabalho infantil	Biodiversidade e serviços ecossistêmicos	Conservação e uso sustentável da biodiversidade
Diversidade, equidade e inclusão	Políticas e práticas de diversidade e equidade		Uso sustentável do solo
	Cultura e promoção de inclusão	Economia circular e gestão de resíduos	Economia circular
Relações e práticas de trabalho	Desenvolvimento profissional		Gestão de resíduos
	Saúde e segurança ocupacional	Gestão ambiental e prevenção da poluição	Gestão ambiental
	Qualidade de vida		Prevenção da poluição sonora (ruídos e vibrações)
	Liberdade de associação		Qualidade do ar (emissão de poluentes)
	Política de remuneração e benefícios		Gerenciamento de áreas contaminadas
Promoção de responsabilidade social na cadeia de valor	Relacionamento com consumidores e clientes		Produtos perigosos
	Relacionamento com os fornecedores		

Eixo Governança	
 Governança Todas as organizações, considerando a sua própria constituição legal, exigem governança. Governança é o sistema interno de práticas, controles e procedimentos que a organização adota para se governar, tomar decisões eficazes, cumprir a lei e atender às necessidades das partes interessadas. Ao tomar decisões e alocar seus recursos naturais, humanos e financeiros, as organizações devem considerar como criarão valor a longo prazo para beneficiar todas as partes interessadas.	
Tema	Critério
Governança corporativa	Estrutura e composição da governança corporativa
	Propósito e estratégia em relação à sustentabilidade
Conduta empresarial	Compliance, programa de integridade e práticas anticorrupção
	Práticas de combate à concorrência desleal (antitruste)
	Engajamento das partes interessadas
Práticas de controle e gestão	Gestão de riscos do negócio
	Controles internos
	Auditorias interna e externa
	Ambiente legal e regulatório
	Gestão da segurança da informação
	Privacidade de dados pessoais
Transparência na gestão	Responsabilização (prestação de contas)
	Relatórios ESG, de sustentabilidade e/ou relato integrado

Fonte: ABNT PR 2030 (2022b)

A ABNT PR 2030:2022 selecionou, com base em normas e boas práticas internacionais, os temas e critérios ESG considerados relevantes para muitas empresas e que podem servir como ponto de partida para identificação de seus temas materiais. Os temas e critérios ESG foram segmentados com a seguinte estrutura:

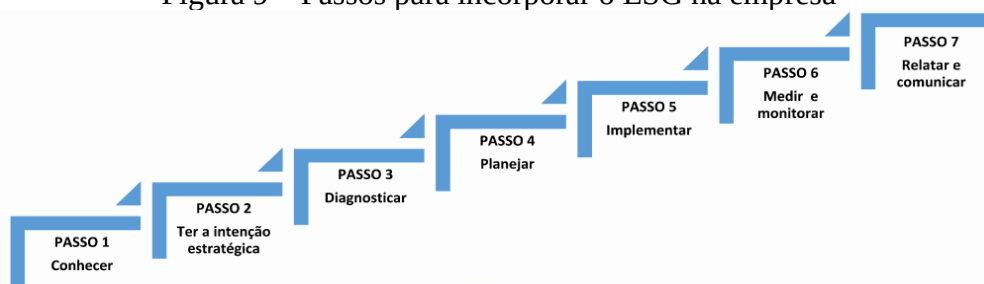
- Eixo: nível mais abrangente composto pelos eixos Ambiental (E), Social (S) e Governança (G);
- Tema: subdivisão temática de cada eixo, permitindo o agrupamento de critérios em temas ou famílias com aspectos afins; e
- Critério como subdivisão dos temas em aspectos específicos para abordagem na empresa.

No âmbito corporativo, o gerenciamento bem-sucedido dos fatores ESG é um meio eficaz de otimizar o gerenciamento de riscos e proteger o valor dos ativos da empresa. A má gestão dos aspectos ESG pode levar a sérios custos financeiros e danos à reputação. À medida que os riscos socioambientais se tornam mais bem compreendidos, as estruturas regulatórias vêm se atualizando.

As empresas que incorporam esses componentes em sua estratégia e planos de gerenciamento têm uma vantagem competitiva ao reduzir seus custos de conformidade. Os planos devem ter aderência ao Propósito corporativo já definido, com foco na geração de valor a longo prazo, inspirando e direcionando a empresa, gerando mais significado para as pessoas que nela trabalham e identificando a marca para fortalecer os vínculos com as partes interessadas.

Como diretrizes na incorporação de temas ESG, a ABNT PR 2030:2022 recomenda que a empresa aborde a questão como um processo, em passos, tornando-o eficiente e como auxílio no alcance de resultados concretos, conforme aponta a Figura 9, a seguir.

Figura 9 – Passos para incorporar o ESG na empresa



Fonte: ABNT (2022b, p. 22)

De forma pedagógica, a incorporação de uma agenda ESG deve aplicar os conceitos dos Ciclos de Melhorias Contínua (PDCA) para que se tenha a oportunidade de verificar, periodicamente, a performance dos resultados, reportando às partes interessadas e replanejando. Com base na Figura 9, este processo consta de sete passos como segue:

- Passo 1 corresponde à “Conhecer o Caminho”, para não se perder nos desvios e ter segurança para realizar escolhas de correção de rota, se necessárias, no âmbito da empresa e da sociedade.
- Passo 2 se refere à “Ter Intenção Estratégica Organizacional”, que é o conjunto de visão, propósitos e diretrizes, que servem como eixo-mestre, ao alinhar recursos, decisões e ações, para que a empresa atinja seus objetivos e metas. Neste passo são destacados os seguintes indicadores: a decisão e o compromisso devem vir da Alta Direção; ter ambição por uma mudança transformadora; ter um propósito inspirador; e ter diretrizes estratégicas.
- Passo 3 se refere à “Diagnosticar a Empresa”, realizando o levantamento de suas práticas de sustentabilidade, identificando o nível de estruturação, os recursos disponibilizados, os processos aplicados e os resultados obtidos, com o objetivo de identificar o seu Estágio de Maturidade Corporativa, seus pontos fracos e fortes.
- Passo 4 se refere à “Planejar o Escopo do ESG na Empresa”, devendo ser considerado os principais fatores de sustentabilidade ou ambiental e social que afetam a estratégia da empresa em relação a riscos e oportunidades (por exemplo, determinando a materialidade e estabelecendo objetivos e metas).
- Passo 5 se refere à “Implementar a Abordagem ESG de forma Efetiva”, que é um processo que consta das seguintes etapas: estratégia e políticas da empresa em relação à sustentabilidade; determinação e gestão de processos para ESG; engajamento das partes interessadas; integração entre gestão de processos e relacionamento com partes interessadas para a abordagem ESG; gestão de recursos para abordagem ESG; mudança da cultura organizacional; capitalismo de stakeholders e teoria do valor compartilhado no processo; e engajamento da cadeia de valor e de suprimentos.
- Passo 6 diz respeito à “Medir e Monitorar o que foi Planejado e está sendo Implementado”, sendo que os indicadores de desempenho ESG precisam mostrar

como o negócio geral valor, os riscos e impactos associados e, principalmente, a gestão destes.

- Passo 7 se refere à “Relatar e Comunicar”, permitindo a empresa estabelecer um canal de transparência entre as partes interessadas, com informações precisas. O relatório de desempenho é o instrumento estratégico para demonstrar o atendimento aos temas ESG de acordo com os critérios estabelecidos e para basear decisões em relação aos passos que a empresa deve tomar.

A ABNT PR 2030:2022 apresenta, também, um modelo de avaliação e direcionamento proposto na prática recomendada que tem como objetivo permitir que a empresa identifique e reconheça o Estágio de Maturidade em relação aos critérios ESG, após a avaliação de cada critério (ABNT, 2022b, p. 34).

Este modelo está representado em uma escala, composta por cinco estágios de evolução crescentes e de abordagem cumulativa, conforme apresentado na Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Estágios de Maturidade ESG

Estágios de Maturidade	Descrição
Estágio 1: Elementar	A empresa possui um processo de identificação de atendimento da legislação e restringe-se à abordagem da legislação e requisitos regulamentares (quando pertinente e/ou trata o tema ou critério de forma incipiente, se não houve requisitos regulamentares obrigatórios).
Estágio 2: Não Integrado	A empresa trata o critério de modo inicial por meio de práticas dispersas, ainda não integradas de modo satisfatório com a gestão.
Estágio 3: Gerencial	A empresa trata o critério estabelecendo processos estruturados, mecanismos de controle e melhoria contínua integrados ao modelo de gestão. A empresa pode adotar como base as estruturas de sistema de gestão estabelecidas em normas nacionais e internacionais aplicáveis.
Estágio 4: Estratégico	A empresa trata o critério, entendendo os riscos e seus impactos positivos (oportunidades) e negativos (ameaças) relacionados ao negócio (incluindo a cadeia de valor). A empresa contribui com soluções para os desafios ESG pela diferenciação e produtos e serviços. A empresa estabelece objetivos e metas, e comunica os seus resultados. A empresa promove inovação tecnológica ou novos modelos de negócio que viabilizem novas abordagens sobre o tema em questão, maximizando a agregação de valor para o negócio. A empresa promove o engajamento das partes interessadas, compreendendo suas expectativas e necessidades, de modo a gerar impactos sociais e ambientais positivos dentro do conceito de valor compartilhado.
Estágio 5: Transformador	A empresa passa por transformações para gerar valor compartilhado e trata o critério de forma a influenciar e catalisar mudanças transformacionais que fortaleçam a pauta ESG em um cenário mais amplo. A empresa promove engajamento estruturado com as partes interessadas e grupos impactos neste tema, buscando a superação conjunta das metas estabelecidas e a maximização dos impactos positivo sociais e ambientais. A empresa apresenta liderança, buscando protagonismo frente ao seu setor de atividade e cadeias de valor, realizando, de forma sistemática, a defesa do tema com a sociedade, de modo mais amplo para o estabelecimento de programas privados e políticas públicas estruturantes.

Nota: O modelo proposto foi elaborado com base em Zadek (2004) e Santos et al. (2022)

Fonte: ABNT (2022b, p. 36)

5. CAMINHO TEÓRICO-METODOLÓGICO

Este capítulo descreve o caminho teórico-metodológico que norteou o desenvolvimento deste estudo, buscando responder o problema de pesquisa – **Qual a importância da Governança na implementação da Agenda ESG?**

A pesquisa científica tem como finalidade descobrir respostas para questões mediante a aplicação do método científico; é a realização de um estudo planejado, sendo o método de abordagem do problema o que caracteriza o aspecto científico da investigação” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 43). Assim, pode ser caracterizada em função das variáveis, isto é, quanto ao método científico, à natureza, aos objetivos, à abordagem do problema, aos procedimentos técnicos, e à técnica de análise.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A caracterização se fundamenta em critérios gerais estabelecidos por Prodanov et al. (2013), relacionados ao método científico, à natureza, aos objetivos do estudo, à abordagem, aos procedimentos técnicos e à técnica de análise, conforme as etapas de pesquisa exposta no Quadro 2.

Quadro 2 – Etapas da pesquisa

Método Científico	Natureza	Objetivos	Abordagem	Procedimentos Técnicos	Técnica
Indutivo	Aplicada	Bibliográfica Descritiva	Qualitativa	Estudo de Múltiplos Casos Observação Não-Participante (Diagnóstico)	Análise Interpretativa Qualitativa

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

O método científico indutivo é responsável pela generalização, pois “parte-se da observação de fatos ou fenômenos, cujas causas se deseja conhecer; da comparação com a finalidade de descobrir as relações existentes entre eles; da generalização [...]” (p. 28).

Do ponto de vista da sua natureza, a pesquisa é aplicada, pois “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais” (p. 51).

Quanto aos seus objetivos, tem a forma de uma pesquisa bibliográfica, que “tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito sobre certo assunto e permitir o exame de um tema sob novo enfoque/abordagem para inovar” (p. 54); e pesquisa descritiva, que “o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles, por meio de da observação sistemática não-participante” (p. 52).

Quanto à forma de abordagem é qualitativa, que “considera que o ambiente é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave, com tendência de se analisar os dados indutivamente; o processo e seu significado são os focos principais de abordagem” (p. 70).

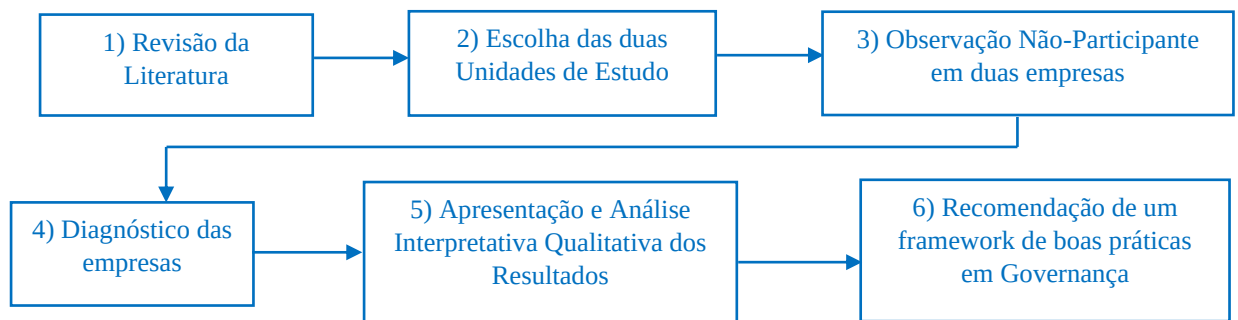
Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa se enquadra como um estudo de caso, que “consiste em coletar e analisar informações [...]; pode ser qualitativa e/ou quantitativa, entendido como categoria de investigação e tem como objeto o estudo profundo de uma unidade [...]; tem requisitos básicos para sua realização, como severidade, objetivação, originalidade e coerência” (p. 60). E de um processo de observação não-participante, que é quando “o pesquisador toma contato com a realidade estudada, mas sem integrar-se a ela; presencia o fato, mas não participa dele; não se deixa envolver pelas situações; é uma observação consciente, dirigida, ordenada para um fim determinado [...]” (p. 103).

A técnica de análise é do tipo interpretativa qualitativa, onde os passos podem ser definidos de maneira relativamente simples e “depende de muitos fatores, como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação [...]” (p. 113).

5.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

As seis fases que descrevem o processo de como este estudo de múltiplos casos foi desenvolvido, são compostas por: revisão da literatura, escolha das duas unidades, observação não-participante, diagnóstico das empresas, apresentação e análise interpretativa qualitativa dos resultados, e recomendação de um framework de boas práticas em Governança, conforme exposto na Figura 10, a seguir.

Figura 10 – Fases do estudo



Fonte: Elaborada pelo autor (2022)

5.2.1 Revisão da Literatura

Para o desenvolvimento do arcabouço teórico, identificou-se na literatura artigos e livros dos últimos cinco anos que abordaram sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, a Agenda ESG e a governança corporativa, como base para a recomendação de um framework de boas práticas em Governança, com base nas recomendações práticas propostas pela ABNT PR 2030:2022, para o alcance dos pilares Social e Ambiental.

5.2.2 Estudo de Casos Múltiplos

O processo de coleta de dados das empresas “A” e “B” é composto de um processo de Observação Não-Participante para realizar um diagnóstico do desempenho em Governança e o Estágio de Maturidade Corporativa, para uma análise interpretativa qualitativa dos resultados.

5.2.3 Diagnóstico e Análise Interpretativa Qualitativa dos Resultados

No processo de Observação-Não Participante realizou-se um diagnóstico das duas empresas quanto ao desempenho em Governança e o Estágio de Maturidade Corporativa e uma análise interpretativa qualitativa dos resultados.

5.3 PROPOSTA DE UM FRAMEWORK DE BOAS PRÁTICAS EM GOVERNANÇA COM BASE NA ABNT 2030:2022

Recomenda-se um framework de boas práticas em Governança para as empresas “A” e “B”, com base nas recomendações práticas propostas pela ABNT PR 2030:2022, o qual contribuirá no processo de implementação da Agenda ESG, com foco na Governança, para o alcance dos pilares Social e Ambiental.

6. DIAGNÓSTICO DO DESEMPENHO EM GOVERNANÇA E A AGENDA ESG NAS EMPRESAS EM ESTUDO

Este capítulo apresenta, inicialmente, o diagnóstico das empresas “A” e “B”, por meio do processo de Observação Não-Participante, caracterizando-as e descrevendo o desempenho em Governança e a Agenda ESG. Em seguida, uma Análise Interpretativa Qualitativa dos Resultados observados quanto ao desempenho em Governança e um Comparativo entre as Empresas quanto ao Estágio de Maturidade Corporativa. Por fim, a recomendação de um framework de Boas Práticas em Governança com base nas recomendações práticas propostas pela ABNT PR 2030:2022, para o alcance dos pilares Social e Ambiental.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

6.1.1 Empresa “A”

A Empresa “A” está instalada em Florianópolis, Estado de Santa Catarina, tem sua atuação na área de serviços há mais de 30 anos, com abrangência em todo o território nacional, especialmente na Regiões Sul. São prestados serviços de consultoria às empresas através de uma equipe composta por 29 profissionais qualificados e parcerias consolidadas com especialistas das mais diversas áreas.

A preocupação quanto à estruturação da Governança e da gestão dos processos teve seu início de 2004, momento em a empresa descreveu seus processos de trabalho, criou métricas (indicadores) para os seus objetivos chaves, passando a debater os resultados periodicamente. Em 2006 a empresa foi certificada na NBR ISO 9001:2000, alcançando um nível de orientação estratégica para o negócio mais maduro.

Neste momento, foram acrescentados indicadores socioambientais, tendo como viés as Normas NBR ISO. Os indicadores de Gestão e Governança, já bem estabilizados e definidos, levaram à possibilidade de a empresa avançar para indicadores ESG correlacionados aos ODS. (Figura 11, a seguir). As auditorias periódicas asseguram que os indicadores, de forma geral, sejam confrontados com as análises elaboradas pela administração da empresa.

Figura 11 – Relação dos indicadores ESG e ODS



Fonte: Elaborada pelo autor (2023)

A certificação foi um marco para estruturação organizacional e a busca pela melhoria contínua através de análises constantes por meio de ferramentas da qualidade (matriz SWOT, GUT, curva ABC, etc.). A partir da revisão do Planejamento Estratégico em 2015, a visão sobre o contexto da empresa, as expectativas das partes interessadas e a identificação dos riscos trouxeram um Estágio de Maturidade Corporativa para a tomada de decisão e definição de novos rumos.

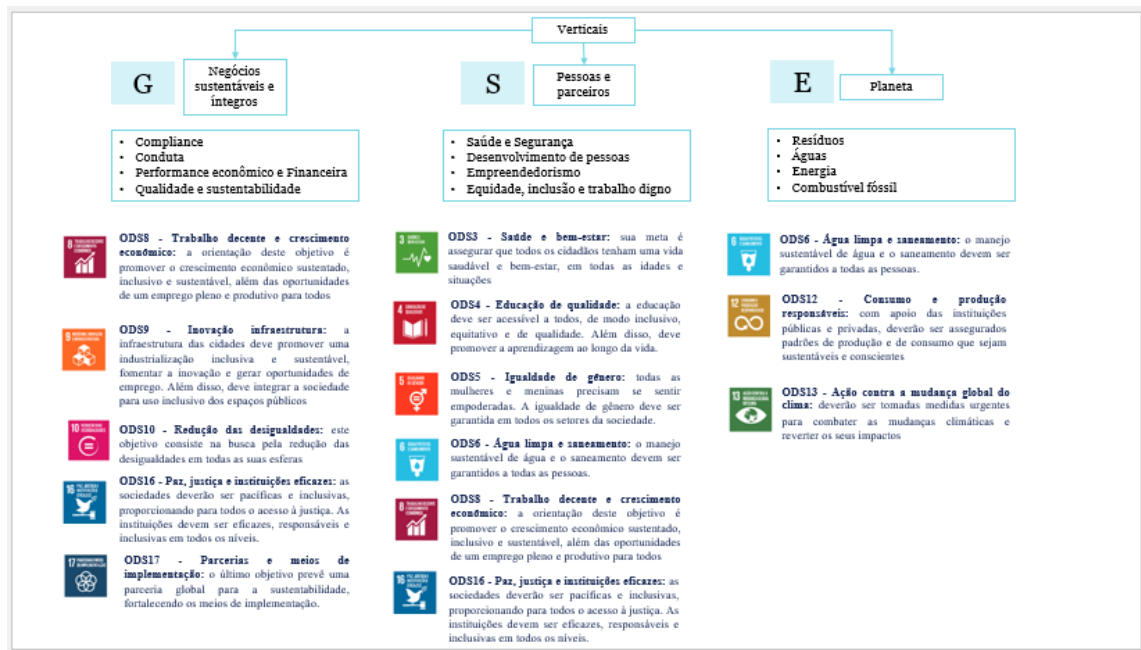
6.1.1.1 Aspectos ESG

A Empresa “A” tem a base da Agenda ESG composta por três verticais: negócios sustentáveis e íntegros; pessoas e parceiros; e planeta. Estas verticais estão desdobradas em temas, cada qual com suas métricas e monitoramentos e referenciadas pelos ODS que apresentam aplicabilidade ao negócio e a cultura da empresa.

Considerando o conceito de materialidade previsto na ABNT PR 2030:2022 foram identificados temas materiais que formaram o conjunto de temas importantes a serem considerados na gestão estratégica para o sucesso da empresa.

A ideia inicial foi agregar indicadores socioambientais no sistema de gestão da qualidade, alcançando o que pode ser chamado de sistema ESG, pois tem entradas e saídas; é monitorado, medido e tem rastreabilidade, conforme demonstra a Figura 12.

Figura 12 – Verticais ESG/ODS



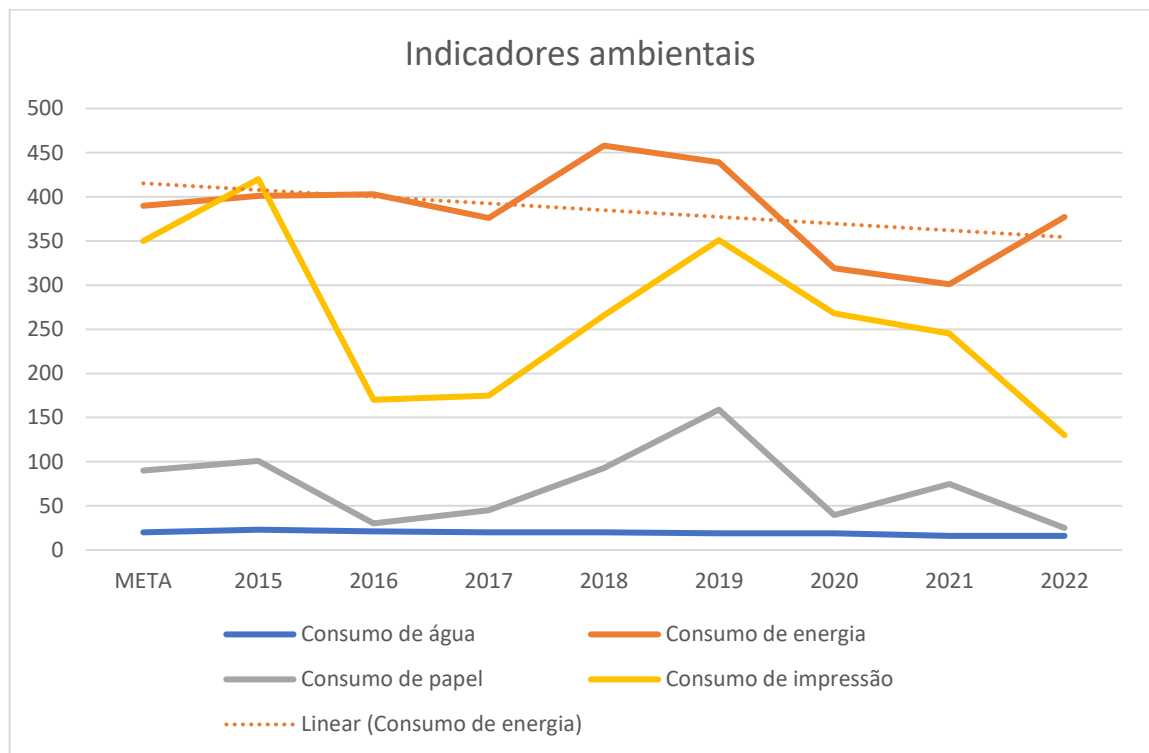
Fonte: Elaborada pelo autor (2023)

Cumprir reforçar que o ponto de partida teve como base uma Governança de qualidade, sólida e madura para o alcance dos pilares Ambiental e Social e, de outro lado, a existência de normas complementares favoreceu o alinhamento dos envolvidos no sistema de forma integral.

6.1.1.1.1 Pilar Ambiental

O pilar Ambiental foi estruturado na forma de conscientização ambiental e amadurecimento para os aspectos mais simples ligados ao consumo de papel, energia, combustível fóssil e a separação de resíduos. O contexto com os resultados econômicos, conduziram a uma maior participação dos envolvidos, aproximando o conceito sob o ponto de riscos e oportunidades e, com o resultado dos temas que afetam as questões ambientais, beneficiou os envolvidos na medida em que as reduções (em valor monetário) foram distribuídas para aqueles que estavam elegíveis para receber. O Gráfico 1, a seguir, mostra a tendência ao longo de sete anos de monitoramento.

Gráfico 1 – Comportamento dos indicadores ambientais



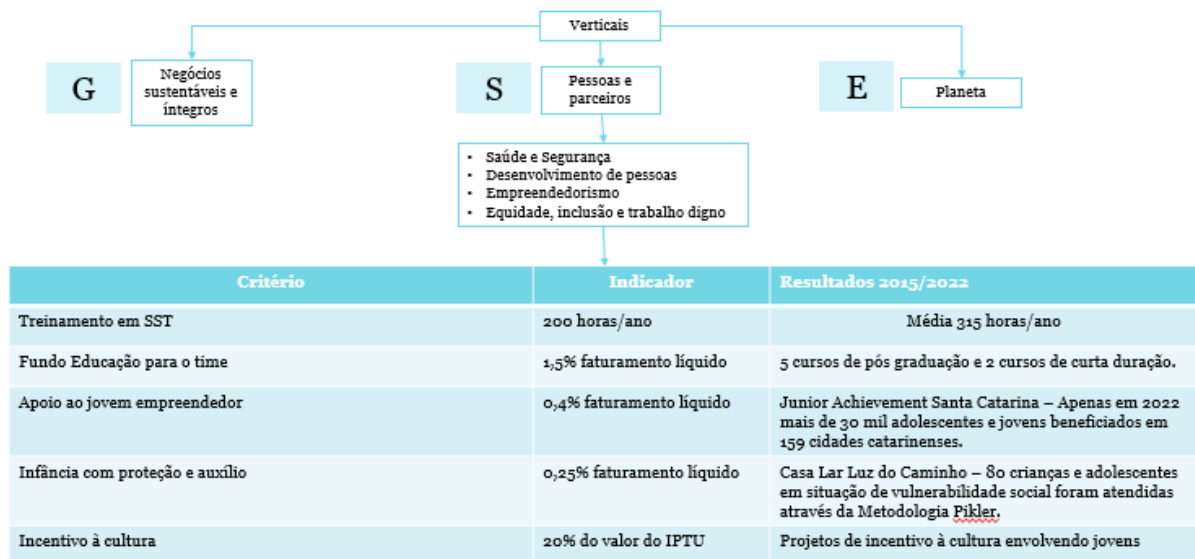
Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

O ponto principal que envolve esta análise não está no alcance da meta estabelecida, mas sim, no monitoramento com o respectivo debate e análise periódicos. Ressalte-se que o estabelecimento da cultura organizacional permeia este caminho.

6.1.1.1.2 Pilar Social

Uma matriz de materialidade que busca identificar critérios sociais de impacto para a empresa deve ser norteada, inicialmente, pelos valores da Administração da empresa e, essas crenças, impulsionam e alimentam os investimentos sociais. Na empresa, o caminho adotado foi este, ou seja, a crença em critérios que podem, ao mesmo tempo, suprir uma demanda da comunidade próxima e o desejo de investir naquilo que acredita ser um dos caminhos para gerar um impacto social positivo, conforme demonstra a Figura 13, a seguir.

Figura 13 – Indicadores sociais



Fonte: Elaborada pelo autor (2023)

O pilar Social aborda, especificamente, três áreas de ação: saúde e segurança, empreendedorismo jovem; incentivo à cultura e a educação; e a proteção infantil (Figura 13). Os tópicos encontram relação direta entre a empresa mantém com seus atores internos e externos, promovendo efeitos construtivos para pessoas e instituições nas comunidades onde a empresa atua.

6.1.1.1.3 Pilar da Governança

O pilar da Governança encontra na metodologia do sistema de gestão da qualidade ISO 9001:2015 o caminho simplificado para criar a primeira estrutura de decisão e análise como é aferido na Figura 14, a seguir.

Figura 14 – Requisitos da ABNT NBR ISO 9001:2015

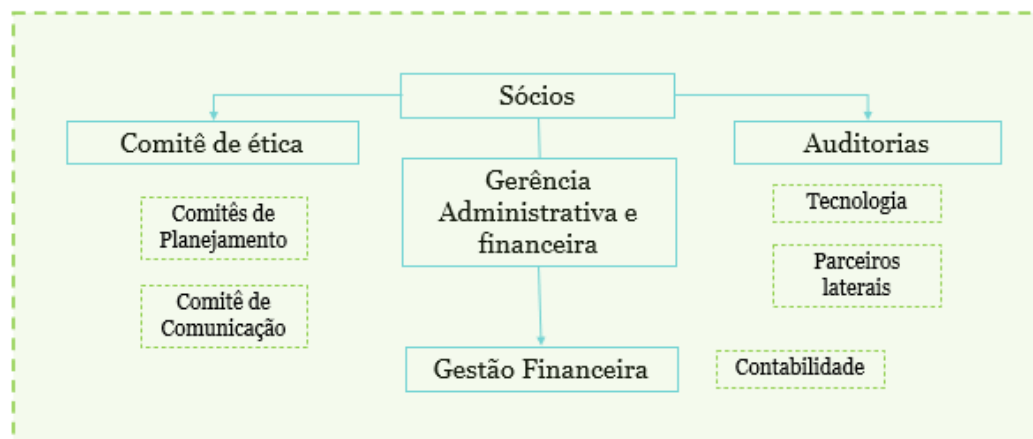
4 CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO		5 LIDERANÇA		6 PLANEJAMENTO	
4.1	Compreender a organização e seu contexto	5.1	Liderança e comprometimento	6.1	Ações para lidar com riscos e oportunidades
4.2	Entender as necessidades e expectativas das partes interessadas	5.1.2	Foco no cliente	6.3	Planejamento de mudanças
4.3	Determinando o escopo do sistema de gestão da qualidade	5.2	Política	7 SUPORTE / Apoio	
4.4	Sistema de gestão da qualidade e seus processos	5.2.1	Estabelecimento da política de qualidade	7.1	Recursos
10 MELHORIA		5.2.2	Comunicando a política de qualidade	7.1.2	Pessoas
10.2	Não conformidade e ação corretiva	5.3	Papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais	7.1.3	A infraestrutura
10.3	Melhoria contínua	9 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO		7.1.4	Ambiente para operação de processos
		9.1	Monitoramento, medição, análise e avaliação	7.1.5	Monitoramento e medição de recursos
		9.1.2	Satisfação do cliente	7.1.6	Rastreabilidade da medição
		9.1.3	Análise e avaliação	7.2	conhecimento organizacional
		9.2	Auditoria interna	7.3	Competência
		9.3	Análise Crítica pela Direção	7.4	Consciência
		9.3.3	Resultados da análise Crítica da direção	7.5	Comunicação
				7.5.3	Controle da informação documentada

Fonte: Adaptado pelo autor, com base na ABNT NBR ISO 9001:2015

Os requisitos da Figura 14 são mandatórios para a manutenção do sistema de gestão e, para isso, são auditados periodicamente para observar a consistência das informações da empresa e suas análises para a tomada de decisão.

Os critérios elencados pela ABNT PR 2030:2022 para o eixo Governança encontram aderência com os requisitos da ABNT NBR ISO 9001:2015 e, conseqüentemente, a prática adotada pela empresa em estudo, que permite afirmar que os elementos básicos para a Governança estão presentes dentro da estrutura representada pela Figura 15.

Figura 15 – Estrutura de Governança da Empresa “A”



Fonte: Elaborada pelo autor (2023)

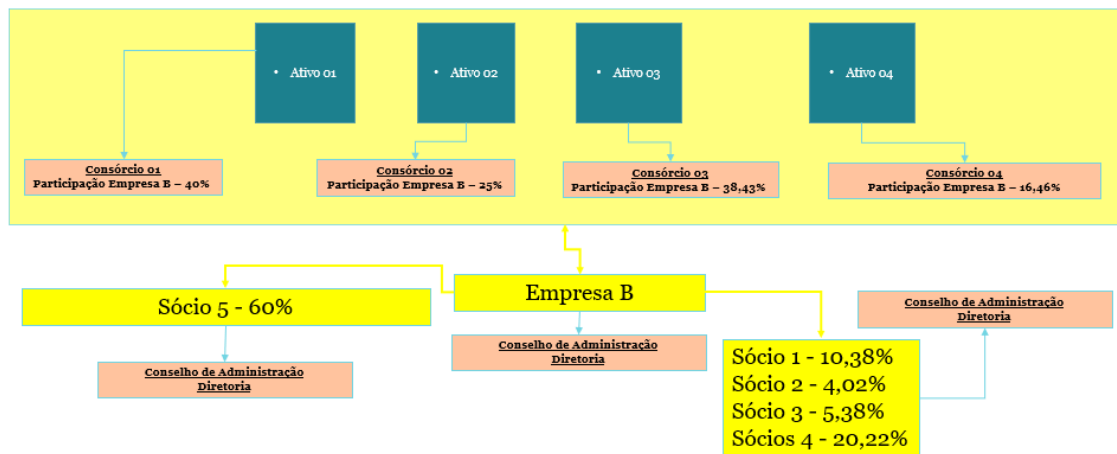
O acréscimo de outros procedimentos ligados à gestão organizacional, como Treinamentos para Código de Conduta, Publicação Trimestral dos Resultados, Reuniões de Análise Crítica, Qualificação de Fornecedores, Indicadores Econômico-Financeiros, Planejamento Estratégico, Investimento em Tecnologia, dentre outros, fortalecem o processo decisório na empresa em estudo.

6.1.2 Empresa “B”

A Empresa “B” tem sede em Florianópolis, estado de Santa Catarina, com uma filial na cidade de Santa Rosa de Lima (SC), cujo objeto é a atividade de geração de energia elétrica.

O início das atividades se deu em 9 de abril de 2007. Com a assinatura de um Acordo de Participação na implantação da operação, em 13 de julho de 2012, a Empresa assumiu a gestão integral e retoma a implantação da usina para geração comercial no segundo semestre do ano de 2013. Atualmente, a Empresa está composta como demonstra a Figura 16.

Figura 16 – Composição societária e ativos da Empresa “B”



Fonte: Elaborada pelo autor (2023)

A estrutura societária da empresa, sinteticamente, apresenta cinco sócios, representados por um CA e três Diretorias. Ao longo de dez anos de operação constituiu quatro ativos que fazem parte do negócio. Todos os ativos apresentam estruturas de comando diferentes, relatório e prestações de contas individualizados, formando um complexo processo de Governança e gestão do Compliance na organização como um todo.

Como consequência, são de suma importância os cuidados tomados na análise das estruturas da organização (composição societária e ativos), na revisão dos instrumentos jurídicos que dão suporte e orientação às relações societárias e na identificação dos riscos, pois estes elementos compõe o conjunto de movimentos iniciais para a compreensão da empresa.

Finalmente, diante das informações preliminares, foi proposto um cronograma para desenvolvimento das atividades e na pesquisa das informações para diagnosticar o desempenho em Governança e no Compliance e o Estágio de Maturidade Corporativa. A base do levantamento seguiu quatro verticais: análise da estrutura, riscos, indicadores e instrumentos jurídicos

A primeira etapa compreendeu a análise da composição societária da empresa e os instrumentos que norteiam essa relação. Inicialmente, além da composição, observou-se em relação aos ativos da empresa a falta de formalização na tomada de decisão. No mesmo sentido, a comunicação não ocorre dentro de um procedimento e uma periodicidade definidos, promovendo lacunas na tomada de decisão e seus desdobramentos.

Estas descobertas criaram os caminhos para iniciar os possíveis ajustes de desvios na Governança e no Compliance. Tratando-se de processos organizacionais, não há uma solução definitiva e estanque, tão pouco algo que promova uma mudança pontual, pois falamos aqui de uma visão, necessariamente, sistêmica de médio e longo prazo.

6.1.2.1 Aspectos ESG

Para o desenvolvimento de uma Agenda ESG, ressalta-se que na empresa os pilares Ambiental e Social não têm qualquer evidência de implantação, tampouco, elementos confirmadores de um plano de ação estruturado para isso.

Quanto ao pilar Governança, foi necessário o apoio referencial de norma do próprio setor, uma vez que já existia orientação formal para criação de processos na estruturação da desse eixo.

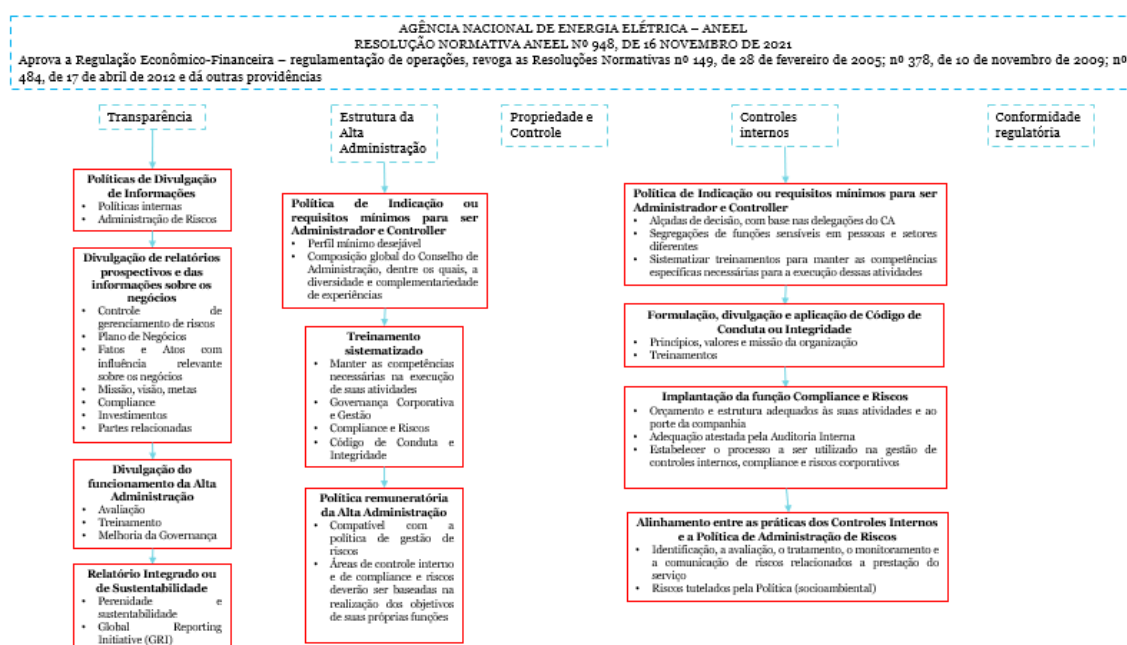
6.1.2.1.1 Pilar Governança

No que cinge à Governança, a Resolução Normativa Aneel nº 948, de 16 novembro de 2021, traz cinco pilares que classificam a Governança Corporativa e a Governança Regulatória.

Esta última envolve elementos ligados ao arcabouço regulatório em que a empresa está inserida, desta forma, para o presente estudo, será mantida a análise dos elementos que constituem apenas a Governança Corporativa.

Como se infere da Figura 17, dos cinco pilares existentes, apenas dois não encontram alinhamento com as demais normas e modelos que pode ser visto adiante. Nos pilares da Transparência, Estrutura da Alta Administração e Controles Internos estão presentes os elementos fundamentais/primários para a estruturação da Governança.

Figura 17 – Pilares da Governança



Fonte: Resolução Normativa Aneel nº 948/2021

O valor desta análise tem reflexo nas tomadas de decisão da Alta Administração, considerando que, identificado e priorizado os riscos, a qualidade da decisão e a segurança jurídica na gestão alcança níveis mais confortáveis para os gestores.

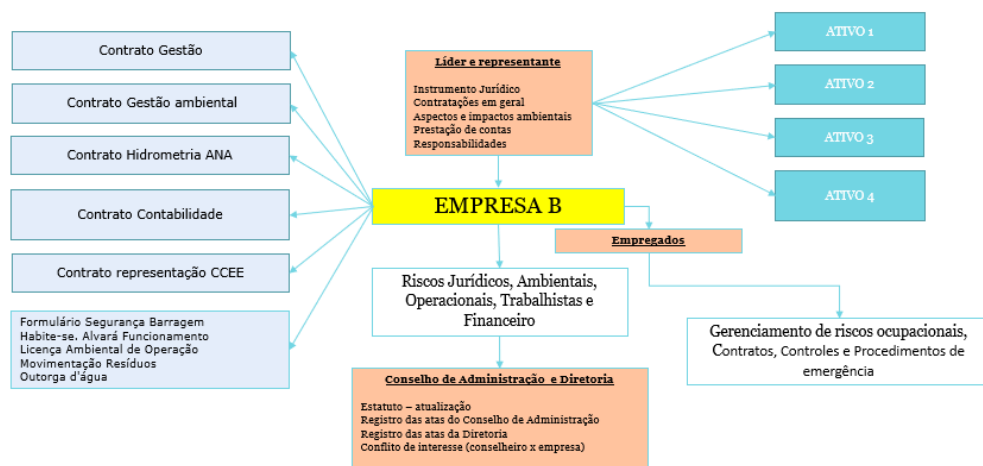
Quanto à estruturação voltada para Governança e Compliance, a empresa em estudo apresenta instâncias para tomada de decisão que são validadas sempre nas reuniões de Diretoria e do CA através de relatos trazidos durante os encontros. Neste sentido, pela diversidade de informações, não há como fazer uma análise de riscos mais aprofundada, tão pouco priorizá-los. O valor do negócio está na análise do mercado da geração de energia e contenção das variáveis operacionais e técnicas para a geração comercial da usina. Em todos os três elementos não se tem indicadores de performance ou de processo formalmente definidos.

A forma como foi planejada a estruturação primária da Governança seguiu o modelo proposto pela Resolução Normativa Aneel nº 948/2021 (ANEEL, 2021), contudo, observando apenas os blocos relacionados à Estrutura da Alta Administração, Transparência e Controles Internos. Cumpre esclarecer que, muito embora as reuniões de CA e as decisões de Diretoria ocorressem para andamento da operação, não havia um planejamento como eixo central do negócio.

Com base na proposta dos três blocos escolhidos, optou-se pela análise e validação dos atos constitutivos da empresa e a elaboração de um mapa da governança e gestão (Figura 18) para identificar as prioridades tendo como referência dos riscos do negócio. Neste viés, foram identificados alguns pontos críticos para tratamento: (i) revisão do estatuto social; (ii) estruturar as reuniões de Conselho; (iii) priorizar os temas a serem tratados nas agendas de Diretoria; e (iv) revisar aos contratos e demais documentos com as partes interessadas.

A matriz de riscos criada apontou uma série de riscos que, priorizados, seguiram para um plano de ação. A revisão do Estatuto se fez necessária por não representar a realidade da operação em termos de Governança. Consequentemente, no mesmo sentido, as reuniões de Diretoria previstas no Estatuto não encontravam pautas planejadas, tampouco agendas factíveis e de resolução estruturada. Aquilo que era inerente aos contratos e relações com as partes interessadas passou a ser direcionado para o plano de ação, uma vez que a prestação de contas, o monitoramento dos contratos, as interações com os Consórcios (ativos da empresa), também não eram fruto de uma estruturação de acompanhamento das informações para tomada de decisão.

Figura 18 – Mapa da Governança e Gestão



Fonte: Elaborada pelo autor (2023)

De forma primária, tomou-se por base o mapeamento dos riscos para iniciar o (re)planejamento das atividades da empresa, baseado no seu contexto. Em termos econômico-financeiros não há qualquer restrição para os investimentos necessários para a melhoria da Governança. Por fim, foram identificados macro indicadores para acompanhamento dos critérios e metas estabelecidas.

A estratégia está sendo delineada com base nos riscos (reativa), tornando a empresa refém apenas da análise de riscos, cumprindo apenas os procedimentos operacionais e táticos. O modelo encontrado para criar a cultura para a Governança e a Gestão caminhou por um diagnóstico para adequação de procedimentos e documentos.

6.2 ANÁLISE INTERPRETATIVA QUALITATIVA DO DIAGNÓSTICO

Os resultados obtidos nas Empresas “A” e “B”, inicialmente, indicam que tanto os conceitos, quanto os modelos utilizados para análise do desempenho em Governança apresentam os seguintes elementos convergentes:

- Estrutura e formalização das instâncias para tomada de decisão (análise);
- Gestão dos riscos;
- Planejamento;
- Políticas;
- Desempenho (métricas, monitoramento); e
- Comunicação.

Cumpre esclarecer que os resultados comparativos entre as Empresas “A” e “B”, muito embora bastante distintos, mostram que é possível estruturar a Governança, não importando o tamanho da empresa (pequenas e médias, por exemplo). Corroborando com essa visão, destaca-se a posição dos especialistas que dizem que a Governança é a base do ESG e que não há “E” ou “S” se não houver o “G” (GUIA ESG PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SP, 2022) Pode-se dizer que o “ponto G” tem seu efeito em toda forma e tamanho de empresa. Trata-se de pura metodologia, pois a simplificação dos processos não significa pobreza na qualidade das informações. A pertinência dos dados e das informações em relação à operação contribuem para a tomada de decisão e manutenção da perenidade da empresa no mercado.

Sobre isso a ABNT (2022 a; 2022b) estabelece que o Propósito, como um princípio primário, está no centro de todas as empresas e é de importância primordial para a sua Governança. Esse princípio é a principal consideração para a Governança e o ponto central de todos os outros princípios da mesma Norma.

Considerando as recomendações práticas propostas pela ABNT PR 2030:2022, no viés da Sustentabilidade Empresarial, é elementar estruturar a Governança começando pelo Propósito da empresa, que é o amálgama que permeia a empresa e a mantém conectada com os fundadores, conselheiros, gerentes, etc., para sua atuação no mercado.

Essa conexão, quando transformada em informações planejadas e monitoradas, permite a construção de um sistema para tomada de decisões organizado, onde a própria empresa começa a perceber que os resultados (positivos ou negativos) são rastreáveis e possíveis de análise. Segundo a ABNT (2022a; 2022b), o órgão de Governança deve garantir que a razão de existência da empresa seja claramente definida como um Propósito, sua intenção em relação ao meio ambiente, à sociedade, às partes interessadas da empresa, e um conjunto de valores organizacionais sejam claramente definidas.

6.2.1 Comparativo do Pilar Governança das Empresas “A” e “B”

Analisando as empresas em estudo, é possível concluir que a Empresa “A” tem a sua Governança em um Estágio de Maturidade Corporativa maior, uma vez que tem seus processos mapeados, sua estrutura definida, um planejamento estratégico factível, e um ciclo de análise e checagens bem difundido, ou seja, já tem na sua cultura o viés da métrica e o monitoramento para a tomada de decisão. Tudo isso amparado por uma matriz de responsabilidades que anima as ações do planejamento, visando a longevidade no mercado. Sem dúvidas, este cenário favoreceu sobremaneira para a definição e a manutenção de uma agenda ESG.

No que tange a Empresa “B”, o conceito de Governança carece de aprimoramento. Pontualmente, foi observado que o processo para tomada de decisão ocorria durante as reuniões de diretoria sem uma ordem de prioridade, tampouco, havia uma pauta pré-estabelecida para a reunião. As demandas mais comuns oscilavam entre situações operacionais (melhorias da infraestrutura, problemas com a mão de obra, compra de materiais e equipamentos etc.) sempre revestidas de uma certa urgência e postas à mesa sem aviso prévio, bem como medidas necessárias para a manutenção do negócio (preço da energia, quantidade de chuvas, atendimento ao regulatório, etc.). Esta mescla de assuntos, sem uma ordem e o preparo prévio

para o debate, conduzia a reunião para uma jornada infundável de opiniões (e não tomada de decisões) e o retorno sucessivo do tema nos encontros da diretoria e, algumas vezes, do CA.

Outro fator observado cinge a inexistência de segregação da estrutura diretiva da empresa nas reuniões do CA e da Diretoria. Os eventos, além de ocorrerem no mesmo dia, apresentavam nos registros/atas uma confusão em relação aos temas, consequência da falta de uma pauta pré-estabelecida de acordo com o tipo de reunião. De maneira geral, os temas operacionais eram os primeiros a serem solucionados ao longo do tempo, sempre com o reforço da urgência. Neste particular, cumpre esclarecer que a gestão dos recursos era atropelada pelas demandas, inexistindo uma previsão orçamentária confiável e factível.

Por fim, as informações e os dados não encontravam aderência e relação com o planejamento, pois como os temas surgiam de forma intuitiva, despidos de formalismo e priorização, não havia a conexão e a rastreabilidade em relação a algum objetivo estratégico ou operacional criado. Consequentemente, a visão para elaboração de objetivos mais estratégicos estava totalmente obnubilada. A identificação de temas ligados a uma Agenda ESG fica prejudicada, uma vez que o foco está na resolução das demandas que vão surgindo, impedindo a uma visão de longo alcance para os critérios ESG. Uma postura reativa na administração das empresas contamina a visão de futuro e a perenidade dos propósitos, fato que foi perceptível pela inexistência de uma matriz de riscos estruturada. No ponto em que a empresa se encontra, não há como afirmar que há uma Governança madura e estruturada, fator que dificulta sobremaneira a implementação de uma Agenda ESG de forma integral e perene.

Guerra (2017, p. 45) entende que a Governança se refere à tomada de decisões, controlar sua implementação, distribuir os resultados para as diferentes partes envolvidas, orientar para a criação de valor no longo prazo, preservar o equilíbrio entre os interesses. Mas é preciso entender o que é Governança e Gestão. Neste sentido, a ABNT (2022a; 2022b) determina que Governança se preocupa com a perenidade, perpetuidade, enxergando-a numa perspectiva de médio e longo prazo, e Gestão, no entendimento de Pacheco et al. (2000), se refere como o estabelecimento, distribuição e integração racional dos recursos para se tenham requisitos mínimos para que uma empresa conduza e anime as ações, visando atingir seus objetivos.

Ainda na Empresa “B”, após a análise da composição societária, ativos, instrumentos jurídicos das partes interessadas e matriz de risco com os respectivos pontos de atenção, entende-se necessária a apresentação de algumas recomendações: (i) Separação das reuniões de CA e Diretoria – o registro das deliberações em atas é mandatório (Compliance); (ii) Cronograma das reuniões com pautas fixas e outras variáveis – criar procedimento/metodologia para reunir a alta direção e diretoria; (iii) Promover auditoria interna periódica para identificar

mudanças significativas na estrutura organizacional e no pessoal-chave envolvido no sistema auditado; (iv) Informar as partes interessadas (fornecedores, consórcios, clientes e pessoal interno) sobre os procedimentos voltados para Governança e Compliance, para que sejam efetivamente atendidos e as exigências legais e contratuais sejam suportadas por todos.

E, ainda, sobre a Empresa “B”, com relação ao complexo volume de ações, sem priorização e métricas, foi aplicada uma metodologia para criar uma matriz de riscos básica, onde os fatores de risco foram analisados mediante duas variáveis – probabilidade e impacto – favorecendo a avaliação dos elementos de risco identificados. Tratando-se de uma primeira avaliação, poderá haver desvios que levam a uma superestimação de alguns fatores. Esta inconsistência será sanada como o processo de Maturidade da Governança e do Compliance.

Em termos de resultados alcançados pelas duas empresas em estudo, ressalta-se que a Empresa “B”, mesmo sendo primária na estruturação da comunicação, controle, planejamento e suporte para a tomada de decisões, já dispõe da adequação dos instrumentos para operacionalizar as reuniões de Conselho e Diretoria de forma correta.

Os critérios estabelecidos pela ABNT PR 2030 (eixo da Governança), necessariamente, precisam estar evidenciados nas ações implementadas pela empresa, sob pena de não termos uma jornada ESG, de fato, constituída. O modelo para ser efetivo tem sua constatação calcada nas estruturas desenvolvidas e na análise crítica dos resultados ao longo do tempo. A Empresa “B” caminha para a promoção da agenda ESG à medida que dá sustentação para os critérios já estabelecidos, mesmo que de forma primária. Outrossim, quando também observados os princípios da Governança (aqueles previstos na NBR ISO 37000), cria-se mais um balizador para a promoção da Agenda 2030, como se infere do Figura 19, a seguir

Figura 19 – Associação dos critérios da Governança da Empresa “B” com os princípios da Governança (ISO 37000) e o Eixo de Governança (PR 2030)

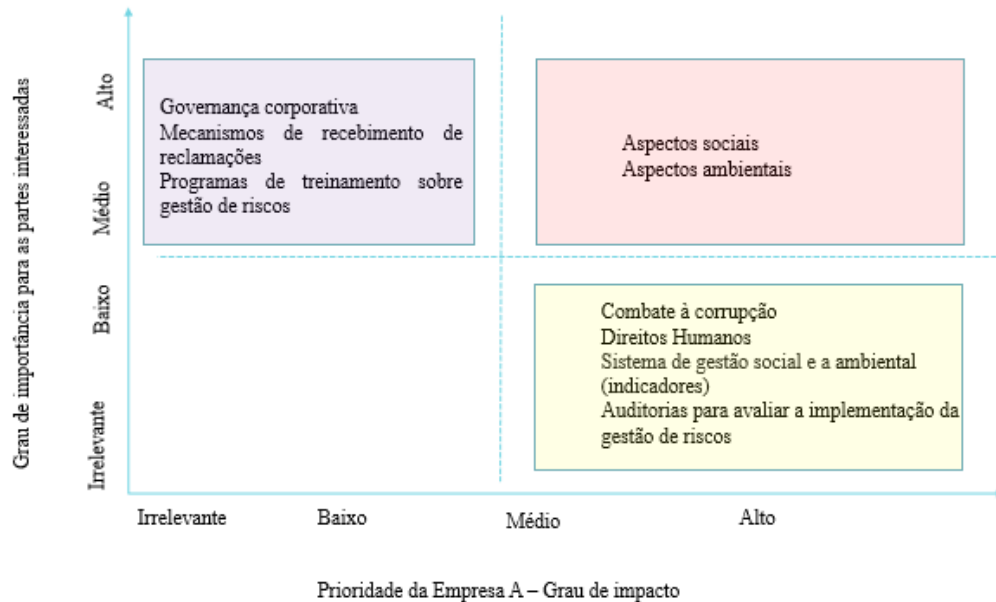
PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA (ISO37000)	CRITÉRIOS EM FASE PRIMÁRIA	EIXO DE GOVERNANÇA – PR2030
• Envolvimento das partes interessadas	Instrumentos jurídicos das partes interessadas	• Engajamento das partes interessadas
• Governança de risco • Desempenho ao longo do tempo	Matriz de risco	• Gestão de risco do negócio
• Estratégia • Supervisão • Prestar contas	Estruturação primária da comunicação, controle, planejamento e suporte para a tomada de decisões	• Estruturação e composição da governança • Responsabilização (prestação de contas)
• Dados e decisões	Separação das reuniões de Conselho de Administração e Diretoria – o registro das deliberações em atas é mandatório (Compliance)	• Compliance • Estruturação e composição da governança • Responsabilização (prestação de contas)
• Responsabilidade social • Envolvimento das partes interessadas	Informar as partes interessadas (fornecedores, consórcios, clientes e pessoal interno) sobre os procedimentos voltados para Governança e Compliance, para que sejam efetivamente atendidos e as exigências legais e contratuais sejam suportadas por todos	• Engajamento das partes interessadas • Ambiente regulatório e legal • Compliance
• Desempenho ao longo do tempo • Dados e decisões	Cronograma das reuniões com pautas fixas e outras variáveis – criar procedimento/metodologia para reunir a alta direção e diretoria	• Responsabilização (prestação de contas) • Estruturação e composição da governança
• Desempenho ao longo do tempo	Promover auditoria interna periódica para identificar mudanças significativas na estrutura organizacional e no pessoal-chave envolvido no sistema auditado	• Auditorias

Fonte: Elaborada pelo autor (2023)

Objetivamente, os critérios estabelecidos na Empresa “B” favorecerão controles, métricas, monitoramentos e procedimentos para a organização se governar, tomando decisões e alocando recursos de toda natureza de forma racional e sustentável. Nesta linha, os critérios Social e Ambiental terão espaço na pauta corporativa, seja pelo viés das obrigações de compliance mandatórias ou as obrigações de compliance voluntárias, trazendo as mudanças e necessidades da agenda corporativa, social e ambiental para a rotina empresarial.

A Empresa “A” apresenta um estágio mais maduro de Governança, interagindo com as partes interessadas e mantendo alinhado os indicadores com a Agenda ESG. As evidências da Maturidade podem ser observadas pela avaliação dos envolvidos (interna e externa) na primeira matriz de materialidade elaborada pela empresa, conforme infere o Gráfico 2, a seguir.

Gráfico 2 – Matriz de Materialidade da Empresa “A”

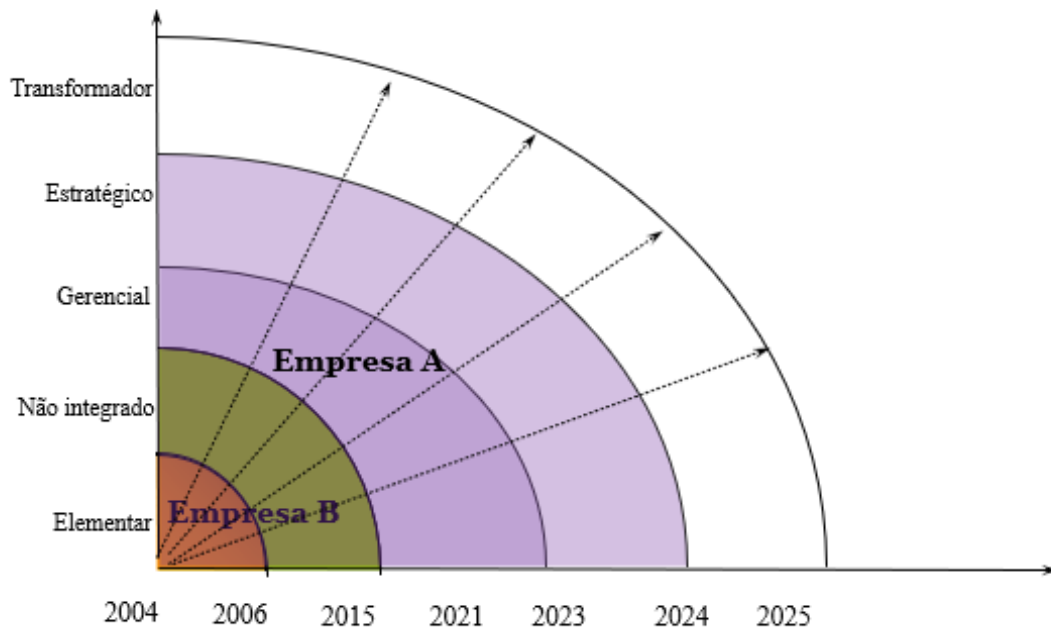


Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Após a coleta de informações, pôde-se identificar temas convergentes aos eixos Governança, Meio Ambiente e Social. O desafio foi buscar a maior aderência possível entre os critérios estabelecidos pela Empresa “A” e os critérios e temas da ABNT PR 2030:2022 para dar legitimidade à Matriz, bem como sustentar o Plano Estratégico de ação.

A qualidade da Governança impacta diretamente na Agenda ESG. Para Cruz (2021), a construção de uma Governança adequada e efetiva passa por tomada de decisões responsáveis, além do monitoramento do desempenho empresarial e o comportamento dos integrantes dos órgãos decisórios. Para tanto, a empresa deve contar com um Plano estratégico que norteia as decisões e a gestão de riscos, que determina o quão distante está o alcance integral do objetivo. Ambos devem ser implementados e monitorados por estruturas de poder que dão o tom da administração da empresa. Isso pode ser aferido no comportamento das empresas ao longo do tempo. A título de constatação, a classificação de Maturidade do ESG encontrada nas Empresas “A” e “B” apresentam um alcance diferente, como pode ser observado Gráfico 3, a seguir.

Gráfico 3 – Estágios de Maturidade ESG nas Empresas “A” e “B”



Fonte: Elaborada pelo autor (2023)

O processo de identificação do Estágio de Maturidade Corporativa passa pela observação e análise do comportamento das empresas com base nos eixos, temas e critérios da ABNT PR 2030:2022. Neste sentido, a Empresa “B” permanece, desde o início das operações, com uma característica classificada como “elementar”, ou seja, “possui um processo de identificação de atendimento da legislação e restringe-se à abordagem da legislação e requisitos regulamentares”, não avançando nos aspectos voltados para o Propósito e o Planejamento da empresa. Este fato impacta diretamente nos eixos voltados para o Meio Ambiente e o Social.

A Empresa “A” apresenta uma estrutura mais madura, com análise estruturada dentro da periodicidade estabelecida. Em outras palavras, há critérios estabelecendo processos estruturados, mecanismos de controle, e melhoria contínua integrados ao modelo de gestão. A empresa adota como base a estrutura de sistema de gestão ABNT NBR ISO 9001:2015, periodicamente auditado pelo organismo certificador.

Sobre o Estágio de Maturidade a ABNT PR 2030:2022 propõe um modelo de avaliação e direcionamento, composto por escalas de cinco níveis evolutivos, que permite a empresa identificar seu Estágio de Maturidade em relação aos critérios Ambiental, Social e Governança.

Nas Empresas “A” e “B” se tomou o cuidado de observar os critérios estabelecidos no Eixo da Governança para dar equilíbrio à comparação, bem como mostrar que é possível atingir Estágios diferentes de Maturidade da Governança, de acordo com a base conceitual sobre o tema e a ambição pela manutenção dos propósitos.

6.3 RECOMENDAÇÃO DE UM FRAMEWORK DE BOAS PRÁTICAS EM GOVERNANÇA, COM BASE NAS RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS DA ABNT PR 2030:2022

Inicialmente, cumpre esclarecer que um modelo é construído através do conjunto de boas práticas identificadas em outros processos organizacionais, portanto, a recomendação é baseada na observação das duas empresas, bem como algumas diretrizes consignadas nos instrumentos para a Sustentabilidade Empresarial.

Considerando o conceito previsto na ABNT PR 2030:2022, a jornada ESG pode ser definida como um conjunto de critérios Ambientais, Sociais e de Governança, a serem considerados, na avaliação de riscos, oportunidades e respectivos impactos, com objetivo de nortear atividades, negócios e investimentos sustentáveis.

Em uma visão sistêmica, recomenda-se trabalhar em cinco grandes blocos, a saber:

- 1) Propósito Corporativo – Definições empresariais básicas;
- 2) Conformidade Regulatória e Legal – Compliance;
- 3) Gestão de Risco – Diagnóstico das situações e elementos de impacto (internos e externos);
- 4) Criar Valor para as Partes Interessadas – Temas críticos que afetam as partes interessadas (Eixos, Temas, Critérios e Objetivos); e
- 5) Métricas – Análises periódicas da trajetória e tomadas de decisão.

As métricas são a garantia de que a Matriz de Materialidade está sendo monitorada e analisada criticamente. Indicadores devem ter a comprovação de redução (ou aumento) das propostas elaboradas. Percebeu-se que um caminho facilitador para estruturação de um “Sistema ESG”, nos blocos acima descritos, são as certificações ABNT NBR ISO. Neste sentido, o “Programa de BNDES para Fomento e Crédito ESG” (BNDES, 2022) recomenda as certificações relacionadas no Quadro 3, a seguir.

Quadro 3 – Certificações recomendadas pelo BNDES

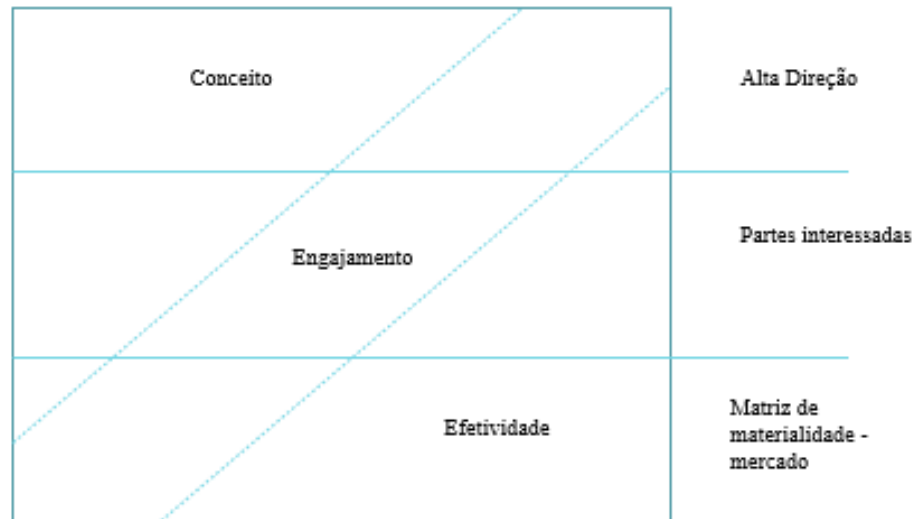
Certificação	Foco	Tema
Great Place to Work	Social	Transversal
ISO 14001	Sistemas de Gestão Ambiental – Requisitos com Orientações para Uso Ambiental	Transversal
ISO 14064	Gases de Efeito Estufa Ambiental	Transversal
ISO 45001	Sistemas de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional – Requisitos com Orientação para Uso Social	Transversal
ISO 50001	Sistemas de Gestão da Energia – Requisitos com Orientações para Uso Ambiental	Transversal
ISO 9001	Sistemas de Gestão da Qualidade Requisitos Social	Transversal
NBR 16001	Responsabilidade Social – Sistema de Gestão – Requisitos Social	Transversal
SA 8000	Social	Transversal
Sistema B	Ambiental e Social	Transversal

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Um possível dificultador para habilitação ao programa do BNDES seria o custo operacional para implantação de um sistema de gestão baseado em uma Norma da Série ISO, por exemplo. No entanto, pequenas e médias empresas podem desenvolver um fluxo de processos simplificado, sem necessidade de uma certificação específica. Cumpre esclarecer que as certificações validam a prática adotada, portanto, muito antes da recomendação pela empresa certificadora deve existir um modelo de gestão que apresente as práticas recomendadas para uma Agenda ESG.

Outro ponto importante reside no fato de as empresas menores “parecem” tratar os conceitos de forma empírica, pois não são trazidos às reuniões para debate e alinhamento com as demais etapas da estruturação da Governança. Fato que pode trazer mais dificuldades para garantir a efetividade de seus planos e percepção pelo mercado. A Alta Direção deve ter um aprimoramento nos conceitos ESG para clareza das mensagens que chegarão no ecossistema onde a empresa se encontra. A Figura 20, a seguir, apresenta a relação entre esses níveis (Alta Direção, partes interessadas e mercado) e os elementos necessários para a efetividade da Agenda ESG.

Figura 20 – Níveis da empresa com os elementos necessários para a efetividade da Agenda ESG



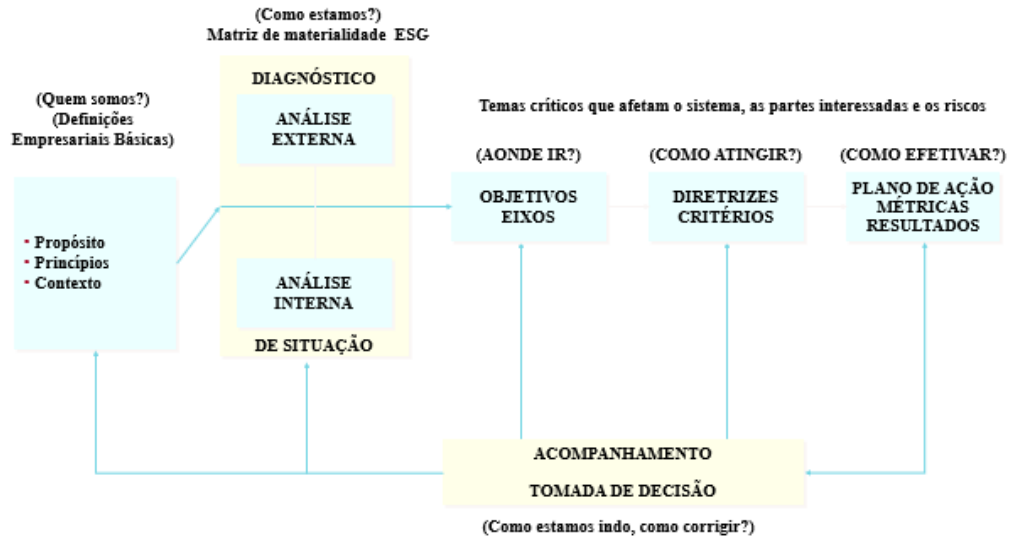
Fonte: Adaptada pelo autor (2023) com base em Pacheco Jr. (2000)

É em um processo de aprimoramento ao longo dos ciclos de avaliação periódicas, portanto, que o refinamento está atrelado ao debate, conforme avança a curva de aprendizado corporativo.

Destaca-se a necessidade de construir uma base conceitual sólida para a Agenda ESG, pois os conceitos permeiam as partes interessadas e os instrumentos que conduzem à efetividade da Agenda. A razão final deste processo é a percepção pelo mercado no esforço, muitas vezes pontual, para viabilizar a Sustentabilidade Empresarial e criar cultura para que este ciclo não se extingue.

A recomendação de um fluxo simplificado que compõe as fases das práticas recomendadas para uma Agenda ESG está representada na Figura 21, a seguir.

Figura 21 – Fluxo simplificado para Agenda ESG (modelo)



Fonte: Elaborada pelo autor (2023)

Para uma efetiva implementação da abordagem ESG no modelo de gestão de uma empresa, é importante que sejam estabelecidas a estratégia e as políticas da organização em relação à sustentabilidade e, fundamentalmente, entender a Maturidade conceitual e o desejo da empresa para implementar uma agenda ESG. Não pode ser um modismo, tampouco algo que não gere evidências dos impactos causados e sofridos. A espiral da melhoria contínua alimenta os processos decisórios e dá segurança jurídica ao ecossistema, que vive da relação dos impactos causados pela empresa e os impactos causados na empresa.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo contribuiu como referencial para uma análise crítica sobre as inúmeras iniciativas para implementação da Agenda ESG em empresas. Pontualmente, divulga-se uma lista de ações – Ambientais, Sociais e de Governança –, mas não cria um modelo que propicie a visão sistêmica, tampouco lógica da gênese da Agenda ESG.

Em atendimento ao objetivo geral do estudo, as metas estabelecidas para as observações foram alcançadas na medida em que foi demonstrada a importância de uma Governança Corporativa mais sólida e madura, a qual promove facilidades para a implementação da Agenda ESG. Esse Estágio de Maturidade Corporativa pode ser alcançado com o auxílio de instrumentos contendo fases específicas para serem criadas e ações implementadas.

A Governança estruturada traz luz ao estabelecimento e validação do Propósito da organização, permitindo o debate mais ampliado com o seu entorno e provocando a possibilidade de uma visão além do lucro. Além disso, o que se observou ao longo desse estudo foi a análise dos fatores de risco Social, Ambiental e Corporativo de forma antecipada e planejada. O somatório destas constatações confirma a premissa de que a Governança é o fio condutor que conecta os pilares Social e Ambiental ao plano das ações organizacionais, promovendo a manutenção de uma Agenda ESG efetiva e perene.

De forma simplificada, a Governança sistematiza a estratégia e as estruturas para a tomada de decisão em relação aos objetivos criados. O balizador deste sistema é o valor último (Propósito) que a organização pretende impactar no seu entorno (stakeholders), ou seja, a empresa é responsável pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade, no meio ambiente e em si própria. A expectativa das partes interessadas fomenta o propósito e a estratégia da empresa, criando uma espiral que tem seu movimento permeado pela Governança.

A diferença no Estágio de Maturidade entre as Empresas “A” e “B” deixou assente, dentro de um mesmo período, que a agenda ESG é factível. De um lado a Empresa “B”, que desconectada de um plano estratégico e sem análise aprofundada dos seus impactos no entorno, as ações voltadas para o ESG se revestiram de obrigações de compliance mandatórias (trabalhistas, ambientais, regulatórias, etc.). Por outro lado a Empresa “A”, numa jornada ESG acompanhada de forma quantitativa e qualitativa e alinhada ao propósito além do lucro. Em ambos os casos foram encontrados os critérios ESG, contudo, a Governança foi decisiva para manter a alocação de recursos, dirimir os riscos e promover o atendimento das demandas e expectativas das partes interessadas e, conseqüentemente, o desempenho da Agenda ESG ao

longo do tempo. Pode-se afirmar que há uma relação diretamente proporcional entre a maturidade da Governança e a maturidade e perenidade de uma Agenda ESG.

Quanto aos objetivos específicos, os diversos conceitos trazidos para análise, comparados com a performance das empresas estudadas, corroboram a teoria de que sem a Governança, ou seja, o “ponto G corporativo”, haverá dificuldades para o estabelecimento da jornada ESG, inclusive sua perpetuação e acompanhamento, dada a dinâmica do contexto no qual a empresa está inserida.

No modelo simplificado apresentado na Figura 20 é fundamental alinhar o Propósito da organização ao seu contexto. Esse primeiro passo posicionará a empresa no tempo e na estrutura de recursos para o alcance dos seus objetivos. Estes, por sua vez, mostrarão os fatores de riscos e as métricas que deverão ser construídas para acompanhamento da performance organizacional frente aos propósitos e ao contexto. O acompanhamento, obrigatoriamente, deve gerar a rastreabilidade das decisões tomadas, gerando histórico e base para novas análises. Esse passo a passo não encontra complexidade, sendo, além de tudo, um norteador para a ambição corporativa na construção de um diferencial factível e sustentável com base na Agenda ESG.

Por fim, seguindo a ordem econômica Constitucional, vale dizer que é mandatória a promoção do equilíbrio Ambiental e Social pela empresa, portanto, a Governança Corporativa é indissociável da ideia de sempre buscar promover a sobrevivência do planeta e a proteção da espécie humana.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA – ANEEL. **Resolução Normativa Aneel nº 948, de 16 de novembro de 2021** – Pilares da Governança Corporativa e Governança Regulatória. Disponível em: <https://www.gov.br/aneel/pt-br>. Acesso em: 11 nov. 2022.
- AKEMI, S.; KISHI, S. ESG e os desafios jurídicos para a governança corporativa. In: CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO – CNMP. **Finanças sustentáveis: ESG, Compliance, Gestão de Riscos e ODS**. 2021. [p. 70-87]. 656f. YOSHIDA, C. Y. M.; VIANNA, M. D. B.; KISHI, S. A. S. (coord.). Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/publicacoes/14960-financas-sustentaveis-esg-compliance-gestao-de-riscos-e-ods>. Acesso em: 07 dez. 2022.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **ABNT NBR ISO 9100:2015 – Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos**. Rio de Janeiro, RJ: ABNT, 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **ABNT NBR ISO 31000:2018 – Gestão de Riscos**. Rio de Janeiro, RJ: ABNT, 2018.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **ABNT NBR ISO 37000:2022 – Governança de Organizações: Orientações**. Rio de Janeiro, RJ: ABNT, 2022a.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **ABNT PR 2030:2022 – Práticas Recomendadas: ambiental, social e governança (ESG) – conceitos, diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para organizações**. Rio de Janeiro, RJ: ABNT, 2022b.
- AZEVEDO, L. G. T. de; FARO, G. T. C. de. Desmistificando ESG: da gestão de risco ao impacto positivo. In: CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO – CNMP. **Finanças sustentáveis: ESG, Compliance, Gestão de Riscos e ODS**. 2021. [p. 567-586]. 656f. YOSHIDA, C. Y. M.; VIANNA, M. D. B.; KISHI, S. A. S. (coord.). Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/publicacoes/14960-financas-sustentaveis-esg-compliance-gestao-de-riscos-e-ods>. Acesso em: 07 dez. 2022.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES. **Programa do BNDES para Fomento e Crédito ESG**. 2022. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/bndes-credito-pequenas-empr>. Acesso em: 28 dez. 2022.
- BOFF, L. (2017). **Sustentabilidade: o que é; e o que não é**. Rio de Janeiro, RJ: Editora Vozes.
- BRASIL. Nações Unidas. **Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. 2015. Disponível em: <https://nacoes.unidas.org/pos2015/agenda2030>. Acesso em: 25 nov. 2022.

BRASILIANO, A. C. R. **Compreenda o que é ESG e qual a sua relevância para as organizações**. 2022. [on line]. Disponível em: <https://www.brasiliano.com.br/news-brasiliano-interisk>. Acesso em: 22 out. 2022.

CALHAU, L. B.; FABEL, L. M. T.; RIBEIRO, L. G. G. ESG e greenwashing: os desafios da sustentabilidade no mercado de capitais no século XXI. In: CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO – CNMP. **Finanças sustentáveis: ESG, Compliance, Gestão de Riscos e ODS**. 2021. 656f. [p. 618-632]. YOSHIDA, C. Y. M.; VIANNA, M. D. B.; KISHI, S. A. S. (coord.). Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/publicacoes/14960-financas-sustentaveis-esg-compliance-gestao-de-riscos-e-ods>. Acesso em: 07 dez. 2022.

CARBONERA, L. de O. **Avaliação de Florianópolis/SC como uma cidade sustentável e inteligente sob a ótica do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 6**. Orientadora: Profa. Dra. Maria Eliza Nagel Hassemer. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Sanitária e Ambiental) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2022.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO – CMMAD. **Nosso Futuro Comum – Relatório Brundtland - 1987**. Rio de Janeiro, RJ: Fundação Getúlio Vargas, 2020.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO – CNMP. **Finanças sustentáveis: ESG, Compliance, Gestão de Riscos e ODS**. 2021. 656f. YOSHIDA, C. Y. M.; VIANNA, M. D. B.; KISHI, S. A. S. (coord.). Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/publicacoes/14960-financas-sustentaveis-esg-compliance-gestao-de-riscos-e-ods>. Acesso em: 07 dez. 2022.

CRUZ, A. (2021). **Introdução ao ESG: meio ambiente, social e governança corporativa**. 2. ed. São Paulo, SP: Ed. Scortecci.

DAMACENA, F. D. L. A defesa do meio ambiente como princípio da ordem econômica. **Revista Âmbito Jurídico**, [S/l.], 1 jul., 2009. [on line]. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-ambiental/a-defesa-do-meio-ambiente-como-principio-da-ordem-economica/>. Acesso em: 23 mar. 2023.

FRANCO FILHO, A. de M. Breve análise da ordem econômica constitucional brasileira. **Revista Âmbito Jurídico**, [S/l.], 1 nov., 2009. [on line]. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-constitucional/breve-analise-da-ordem-economica-constitucional-brasileira/>. Acesso em: 23 mar. 2023.

FREITAS, J. (2019). **Sustentabilidade: direito ao futuro**. 4. ed. Belo Horizonte, MG: Editora Fórum.

GOMES, M. V. P.; MERCHÁN, C. R. Governança transnacional: definições, abordagens e agenda de pesquisa. **RAC**, Rio de Janeiro, RJ, v. 21, n. 1, p. 84-106, jan./fev., 2017. [Art. 5º]. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/yfc6hwtvVdqcxPRhbGMyhXb/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 13 mar. 2017.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Guia ESG para Micro e Pequenas Empresas**: como se adequar ao novo mundo. São Paulo, SP: Desenvolve SP – O Banco do Empreendedor, 2022. Disponível em: [GUIA-ESG-para-micro-e-pequenas-empresas.pdf](https://www.guia-esg-para-micro-e-pequenas-empresas.pdf). Acesso em: 07 dez. 2022.

GLOBAL REPORTING. **GRI 102 – Conteúdos Gerais**. [on line]. 2016. Tradução de Beto Bezerril e Martha Villac. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/media/mk4lwe5i/portuguese-gri-102-general-disclosures-2016.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2023.

GUERRA, S. (2017). **A caixa-preta da governança**. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Best Business.

GUIMARÃES, M. T. **Princípios ESG e o gerenciamento de facilidade**: aplicação em uma empresa de tecnologia. Orientador: Prof. Dr. Marcelo Drügg Barreto Vianna. 2021. Monografia (MBA em Gerenciamento de Facilidades) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2021.

HASEGAWA, J. C. Breves comentários sobre a função social da empresa no ordenamento jurídico brasileiro. **Revista Âmbito Jurídico**, [S/l.], 10 fev., 2023. [on line]. Disponível em: <https://conteudojuridico.com.br/consulta/artigos/61019/breves-comentarios-sobre-a-funcao-social-da-empresa-no-ordenamento-juridico-brasileiro>. Acesso em: 23 mar. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo, SP: IBGC, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Guia de Sustentabilidade para as Empresas**. 2020. Disponível em: <https://conhecimento/ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22127>. Acesso em: 11 nov. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Métrica**. 2019. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/metrica-2019>. Acesso em: 11 set. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Agenda Positiva de Governança**. 2022. Disponível em: <https://www.agendapositivadegovernanca.com>. Acesso em: 11 set. 2022.

IAMANDI, I.; CONSTANTIN, L.; MUNTEANU, S. *et al.* Mapping the ESG Behavior of European Companies. A holistic kohonen approach. **Sustainability**, [S/l.], v. 11, n. 12, p. 3276, 2019. Disponível em: <https://conferenciasunifoa.emnuvens.com.br/tc/article/view/59>. Acesso em: 07 dez. 2022.

ITO, S. O gerenciamento de riscos e a sua importância na governança corporativa. In: CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO – CNMP. **Finanças sustentáveis: ESG, Compliance, Gestão de Riscos e ODS**. 2021. 656f. [p. 442-461]. YOSHIDA, C. Y. M.; VIANNA, M. D. B.; KISHI, S. A. S. (coord.). Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/publicacoes/14960-financas-sustentaveis-esg-compliance-gestao-de-riscos-e-ods>. Acesso em: 07 dez. 2022.

LIMA, A. B.; RIBEIRO, G. S. A indução de práticas ambientais, sociais e de governança nas instituições financeiras e pelas instituições financeiras. In: CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO – CNMP. **Finanças sustentáveis: ESG, Compliance, Gestão de Riscos e ODS**. 2021. 656f. [p. 232-246]. YOSHIDA, C. Y. M.; VIANNA, M. D. B.; KISHI, S. A. S. (coord.). Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/publicacoes/14960-financas-sustentaveis-esg-compliance-gestao-de-riscos-e-ods>. Acesso em: 07 dez. 2022.

LOCATELLI, P. A. (2021). **Elementos para a sustentação da regularização fundiária urbana nas áreas de preservação permanente**: os desafios para a proteção do meio ambiente e o desenvolvimento urbano – interpretação e atuação homeostática. Rio de Janeiro, RJ: Lumen Juris.

MÜLLER, I. P.; VADAS, R. G.; TORRES, É. Responsabilidade social corporativa, ODS, ESG, GRI, LGPD, CVM, SASB, Governança e Reguladores: a necessidade de buscar maior sinergia e convergência das forças reguladoras. In: CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO – CNMP. **Finanças sustentáveis: ESG, Compliance, Gestão de Riscos e ODS**. 2021. [p. 115-139]. 656f. YOSHIDA, C. Y. M.; VIANNA, M. D. B.; KISHI, S. A. S. (coord.). Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/publicacoes/14960-financas-sustentaveis-esg-compliance-gestao-de-riscos-e-ods>. Acesso em: 07 dez. 2022.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. **Pacto Global Rede Brasil – A Iniciativa**. 2020a. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/a-iniciativa>. Acesso em: 22 dez. 2022.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. **Global Rede Brasil – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. 2020b. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/ods>. Acesso em: 22 dez. 2022.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. **Pacto Global Rede Brasil – Sustainable Development Report**. 2020c. Disponível em: <https://dashboards.sdgindex.org/profiles/bra>. Acesso em: 22 dez. 2022.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. **Pacto Global – A evolução do ESG no Brasil**. 2021b. Disponível em: <https://pactoglobal.org.br/contendos.stiligue.com.br>. Acesso em: 10 out. 2022.

PACHECO JÚNIOR, W.; PEREIRA, V. L. D. do V.; PEREIRA FILHO, H. do V. (2000). **Gestão da segurança e higiene do trabalho**. São Paulo, SP: Ed. Atlas.

PANISSON, C. **Desenvolvimento regional inteligente a partir da governança em rede no contexto de ecossistemas de empreendedorismo inovador**. 2021. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, SC, 2021.

PINTO, J. C.; DUTRA, L.; TEIXEIRA, L. ESG como combustível de uma economia inclusiva e descarbonizada. In: CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO – CNMP. **Finanças sustentáveis: ESG, Compliance, Gestão de Riscos e ODS**. 2021. [p. 462-471]. 656f. YOSHIDA, C. Y. M.; VIANNA, M. D. B.; KISHI, S. A. S. (coord.). Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/publicacoes/14960-financas-sustentaveis-esg-compliance-gestao-de-riscos-e-ods>. Acesso em: 07 dez. 2022.

PRIM, M. A. **Governança em organizações com fins sociais**: um estudo multicaso à luz da inovação social. Orientadora: Profa. Dra. Gertrudes Aparecida Dandolini; Coorientadora: Profa. Dra. Maria Lúcia Corrêa Neves. 2021. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento, Florianópolis, SC, 2021.

PRIVATE COMPANY SERVICES. **As pequenas e medias empresas no Brasil – PWC**. 2019. Disponível em: www.pwc.com.br. Acesso em: 22 mar. 2023.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. (2013). **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo, RS: Universidade Feevale / Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo (ASPEUR).

REZENDE, L. de A.; CARNEIRO, J. M. T. Responsabilidade social corporativa e os objetivos de desenvolvimento sustentável: o papel dos conselhos. In: CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO – CNMP. **Finanças sustentáveis**: ESG, Compliance, Gestão de Riscos e ODS. 2021. [p. 24-41]. 656f. YOSHIDA, C. Y. M.; VIANNA, M. D. B.; KISHI, S. A. S. (coord.). Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/publicacoes/14960-financas-sustentaveis-esg-compliance-gestao-de-riscos-e-ods>. Acesso em: 07 dez. 2022.

SACHS, I. (2002). **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro, RJ: Editora Garamond.

SACHS, I. (2007). **Rumo à ecossocioeconomia**: teoria e prática do desenvolvimento. Paulo Freire Vieira (org.). São Paulo, SP: Editora Cortez.

SACHS, I. (2010). Barricadas de ontem, campos de futuro. **Estudos Avançados**, São Paulo, SP, v. 24, n. 68, p. 25-38.

SISTEMA ISE. **Questionário ISE B3**. [on line]. 2022. Disponível em: <https://iseb3.com.br/o-que-e-o-ise-2022>. Acesso em: 03 jan. 2023.

UNIÃO EUROPEIA. **Diretiva 2014/95/UE do Parlamento Europeu e do Conselho. [Altera a Diretiva 2013/34/UE]**. [on line]. 2014.

VOLTOLINI, R. (2021). **Vamos falar de ESG?**: provocações de um pioneiro em sustentabilidade empresarial. 1. ed. Belo Horizonte, MG: Ed. Voo.

ZADEK, S. (2004). **The path to corporate responsibility**. [S/l.]: Harvard Business Rewiew.

BIBLIOGRAFIAS CONSULTADAS

ALMEIDA, F. (2008). **Os desafios da sustentabilidade**: uma ruptura urgente. Local: Rio de Janeiro, RJ, Editora Elsevier.

BAUMGART, G.; MELO; URSINI, T. *et al.* Boas práticas de governança corporativa e a consideração de aspectos ambientais e sociais. In: CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO – CNMP. **Finanças sustentáveis**: ESG, Compliance, Gestão de Riscos e ODS. 2021. [p. 367-390]. 656f. YOSHIDA, C. Y. M.; VIANNA, M. D. B.; KISHI, S. A. S. (coord.). Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/publicacoes/14960-financas-sustentaveis-esg-compliance-gestao-de-riscos-e-ods>. Acesso em: 07 dez. 2022.

CIRCULA X. **Circular economy**: au introduction. Principles of the circular economy. TU Delft with Ellen MacArthur Foundation (ENF), 2016. Disponível em: courses.edx.org/courses/courses-v1:Delftx_CircularX+1T2016/courseware/. Acesso em: 03 set. 2022.

DI PIETRO, M. S. Z. (2019). **Direito administrativo**. 32. ed. Rio de Janeiro, RJ: Forense.

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION (ENF). **Buldingblocks of a circular economy**. [S/d.]. Disponível em: www.ellenmacarthurfoudation.org/circulareconamy/building-blocks. Acesso em: 03 set. 2022.

FAVERETTO, S. C. (2021). **A história e as minhas histórias da sustentabilidade ao ESG**. São Paulo, SP: Heloisa Belluzzo Editora.

GOMES, R. de A. As certificações de responsabilidade socioambiental e a tutela das expectativas sociais. In: CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO – CNMP. **Finanças sustentáveis**: ESG, Compliance, Gestão de Riscos e ODS. 2021. [p. 293-308]. 656f. YOSHIDA, C. Y. M.; VIANNA, M. D. B.; KISHI, S. A. S. (coord.). Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/publicacoes/14960-financas-sustentaveis-esg-compliance-gestao-de-riscos-e-ods>. Acesso em: 07 dez. 2022.

GT AGENDA 2030. Grupo de Trabalho da Sociedade Civil para a Agenda 2030. **Quem somos**. 2020. Disponível em: <https://gtagenda2030.org.br/quem-somos-2/>. Acesso em: 11 set. 2022.

GT AGENDA 2030. Grupo de Trabalho da Sociedade Civil para a Agenda 2030. **V Relatório Luz da Sociedade Civil – Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável – Brasil**. 2020. Disponível em: <https://gtagenda2030.org.br/quem-somos-2/>. Acesso em: 11 set. 2022.

IOSHIDA, C. M. Y. **Construção da cultura da sustentabilidade à luz dos ODS e dos princípios ESG**. In: CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO – CNMP. **Finanças sustentáveis**: ESG, Compliance, Gestão de Riscos e ODS. 2021. [p. 42-69]. 656f. YOSHIDA, C. Y. M.; VIANNA, M. D. B.; KISHI, S. A. S. (coord.). Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/publicacoes/14960-financas-sustentaveis-esg-compliance-gestao-de-riscos-e-ods>. Acesso em: 07 dez. 2022.

MACKEY, J. (2018). **Capitalismo consciente**: como libertar o espírito heroico dos negócios. Tradução de Rosemarie Ziegelmaier. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books. [Título original: *Conscious capitalism: liberating the heroic spirit of business*].

MATIAS PEREIRA, J. Governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, [S/l.], v. 2, 1, p. 109-134, 2010.

MAZON, C.; ISSA, R. H. Adoção e implementação das práticas ESG pelas empresas estatais: o programa Petrobras e a preservação das comunidades tradicionais. **Cadernos da Escola Paulista de Contas Públicas**, [S/l.], 2 sem., 2022.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. **Pacto Global – ODS & Empresas**: ODS como impulsionadores de negócios. 2021a. Disponível em: <https://pactoglobal.org.br/ods-empresas>. Acesso em: 10 out. 2022.

PAZ, F. J.; ISERHARD, F. Z.; KIPPER, L. M. **Sustentabilidade nas organizações**: vantagens e desafios. In: **Anais... III SINGEP e II S2IS**, São Paulo, SP, 9 a 11, p. 1-3, 2014.

PEREIRA, M. S.; GOLDBERG, C. ESG na pauta corporativa e financeira: um caminho sem volta para uma economia sustentável. In: CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO – CNMP. **Finanças sustentáveis**: ESG, Compliance, Gestão de Riscos e ODS. (2021). [p. 265-292]. 656f. YOSHIDA, C. Y. M.; VIANNA, M. D. B.; KISHI, S. A. S. (coord.). Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/publicacoes/14960-financas-sustentaveis-esg-compliance-gestao-de-riscos-e-ods>. Acesso em: 07 dez. 2022.

RAWORTH, K. (2019). **Economia Donut**: uma alternativa ao crescimento a qualquer custo. Tradução de George Schlesinger. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora Zahar. [Título original: *Doughnut economics: seven ways to think like a 21st-century economics*].

ROTH, A. L.; WEGNER, D.; ANTUNES JÚNIOR *et al.* Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração**, [S/l.], São Paulo, SP, v. 47, n. 1, p. 121, jan./fev./mar., 2012.

SANTOS, A. E. M. dos; BACI, L.; ASSI, M. (2022). **Transformando as três linhas em geração de valor – com a gestão de risco e o sistema de controles internos**: uma abordagem prática. [S/l.]: Saint Paul.

SILVEIRA, A. Di M. da (2021). **Governança corporativa no Brasil e no mundo**: teoria e prática. 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.

SLOMSKI, V. et al. (2008). **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Editora Atlas.

SMITH, V. P. B. (2012). **Desafios socioambientais e os distintos tipos de governança**. In: VI Encontro Nacional da Anppas, Belém, PA, 18 a 21, set.

SOUZA, M. C. da S. A. de et al. (org.). (2013). **Direito ambiental, transnacionalidade e sustentabilidade**. Itajaí, SC: Editora da Univali.

STAHEL, W. R. The circular economy. [nature news]. **Nature Publishing Group**, 23 mar., 2016. Disponível em: www.nature.com/news/the-circular-economy-1.19594. Acesso em: 02 set. 2022.

TIROLE, J. (2020). **Economia do bem comum**: uma abordagem otimista para a economia do século XXI. São Paulo, SP: Editora Zahar.

VIEIRA, J. B.; SOUZA BARRETO, R. T. (2019). **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília, BSB: ENAP.

WHAT is “Open-Source Circular Economy”? In: NUTSHELL. **Open-source circular economy days**. 2016. Disponível em: oscedays.org/open-source-circular-economy-mission-statement/. Acesso em: 02 set. 2022.

WEETMAN, C. (2019). **Economia circular**: conceitos e estratégias para fazer negócios de forma mais inteligente sustentável e lucrativa. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 1. ed. São Paulo, SP: Editora Autêntica Business. [Título original: *A circular economy handbook for business and supply chains: repair, remake, redesign, rethink*].