**INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

**Boas Práticas para uma Agenda ESG nas organizações**

(Versão Audiência Pública)

Prezado(a),

Esta é a minuta da publicação *IBGC Orienta: Boas Práticas para uma Agenda ESG nas Organizações.* O documento está bloqueado para edições, no entanto, você poderá inserir sugestões ou comentários seguindo o procedimento abaixo:

1. Selecione o trecho que deseja comentar ou fazer uma sugestão
2. Nas guias superiores do Word clique em **Revisão** > **Novo Comentário**
3. Digite suas observações, sugestões e/ou comentários no **balão de comentário**
4. Repita o procedimento para cada trecho que deseja comentar

Ao terminar de incluir seus comentários ou para interromper o processo e retomá-lo posteriormente, salve o documento em seu computador.

Ressaltamos que o texto está sujeito a alterações e passará por revisão gramatical, formatação (regras ABNT), estilística e de consistência interna. Solicitamos que sua atenção seja voltada a **apresentar contribuições para o aprimoramento ou enriquecimento do conteúdo do texto**.

Complementamos também que nesta audiência pública, **não iremos agradecer nominalmente as pessoas** que realizarem contribuições. Assim, após concluir seus comentários, encaminhe o documento para: publicacoes@ibgc.org.br.

O prazo para participação se encerra em **15 de julho de 2022.**

**INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

**Boas Práticas para uma Agenda ESG nas organizações**

(Versão Audiência Pública)

**Sumário**

[1. Introdução 2](#_Toc106009147)

[2. Atuação com propósito 2](#_Toc106009148)

[3. Cadeia de valor e as partes interessadas 2](#_Toc106009149)

[4. Agenda ambiental nas organizações 2](#_Toc106009150)

[5. Mudanças climáticas 2](#_Toc106009151)

[6. Agenda social nas organizações – desafios de uma sociedade em transformação 2](#_Toc106009152)

[7. Agenda da Governança Corporativa 2](#_Toc106009153)

[7.1 Integração da agenda à estratégia 2](#_Toc106009154)

[7.2 Gestão de riscos 2](#_Toc106009155)

[8. A Relevância da Comunicação 2](#_Toc106009156)

[9. Considerações Finais 2](#_Toc106009157)

[10. Glossário 2](#_Toc106009158)

[11. Referências 2](#_Toc106009159)

**\*Convenções usadas nesse word**:em azul, comentários com sugestões de grafias, arte; palavras no meio do texto com **bold** indica que ela está prevista também na seção Glossário; Grifo amarelo: conteúdo pendente.

1. INTRODUÇÃO

**Sustentabilidade e ESG**

Alcançar a sustentabilidade é o desafio mais complexo, urgente e transformador da sociedade global. Encontrar meios de viabilizar uma vida digna, que supere as desigualdades e possa gerar prosperidade para mais de 9 bilhões[[1]](#footnote-2) de pessoas dentro dos limites planetários exigirá a mobilização de todos os agentes e uma redefinição da forma de fazer negócios.

Definido na década de 1980, o conceito do **desenvolvimento sustentável** é tanto um preceito ético como uma orientação pragmática que dá o tom da responsabilidade exigida de organizações e toda a sociedade: “atender as necessidades das gerações presentes sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazer as suas próprias necessidades”[[2]](#footnote-3).

Algum tempo depois, o consultor britânico John Elkington elaborou o tripé da sustentabilidade – Triple Bottom Line (TBL) – uma visão baseada na análise do impacto social, ambiental e econômico de uma organização. A metodologia orienta a implementação da sustentabilidade corporativa desde então, mas o próprio autor já manifestou sua preocupação com uma aplicação excessivamente utilitarista desse sistema, como ferramenta de *trade-off* e prestação de contas[[3]](#footnote-4).

Décadas de conceitos e muito conhecimento foram e continuam sendo desenvolvidos diante da crescente necessidade de evidenciar a interdependência entre negócios, meio ambiente, pessoas e instituições, e o necessário equilíbrio entre o sucesso empresarial e a promoção do bem-estar (*veja linha do tempo*).

O maior desafio da sociedade no século 21 é atender às suas necessidades dentro dos limites do planeta. As organizações têm papel protagonista nessa jornada ao fazer evoluir a lógica econômica, incluindo os custos sociais e ecológicos em suas avaliações e decisões de negócio, e mitigar as **externalidades** (ver no Glossário) das suas atividades. Assim, as organizações devem evidenciar como seus modelos de negócio vão gerar lucro sem comprometer aspectos vitais para o bem-estar da sociedade incluindo saúde, educação, moradia, acesso a recursos naturais, promoção da paz e da justiça, entre outros.[[4]](#footnote-5)

Mais recentemente, o termo ESG (sigla em inglês para as práticas ambientais, sociais e de governança) foi adotado pelo mercado para destacar e melhorar a avaliação desses aspectos nas análises financeiras. O acrônimo foca no conjunto de práticas e ferramentas que concretizam a inclusão da agenda de sustentabilidade corporativa nas organizações e é utilizado pelo mercado para avaliar a visão de longo prazo dos negócios.

O crescimento dos debates sobre ESG e os desafios das organizações empresariais em avançar nessa agenda ampliaram a compreensão sobre a importância da governança corporativa (G) como elo de ligação e sustentação dos eixos ambiental (E) e social (S). É parte das atribuições do sistema de governança, inclusive, responder às necessidades orçamentárias para o avanço dessas agendas, abrir espaço nas instâncias de decisão para capturar tendências do ambiente de negócios, de mercado, tecnológicas, entre outras, e as demandas das partes interessadas, fazendo a conexão com a estratégia e o propósito da organização.

Sugestão para a ARTE/ilustração



|  |
| --- |
| Destacar junto com a figura:O termo ESG não é um conceito em si, mas um acrônimo adotado pelo mercado para destacar o conjunto de práticas e ferramentas de sustentabilidade corporativa. Essa abordagem é o foco da publicação para oferecer orientações que ajudem as lideranças a concretizarem a integração dos aspectos ambientais, sociais e de governança relevantes e suas implicações na gestão das organizações.  |

 Dada a crescente complexidade do ambiente de negócios, este guia pretende apoiar as lideranças a compreenderem melhor os desafios dessa agenda. A estrutura da publicação foi planejada para que os líderes de empresas e outras organizações, independente das suas características, possam percorrer a sua própria jornada de conhecimento e considerar os instrumentos e o conjunto de práticas proposto para avaliar a sua realidade e as características do seu negócio frente aos aspectos ambientais, sociais e de governança.

O formato proposto não se esgota em si nem tem a pretensão de responder a todos os desafios na jornada da integração das práticas ESG pelas corporações. Mas oferece caminhos para a gestão e a administração avançarem nesse objetivo.

**Estrutura do guia**

Tudo se inicia pelo propósito, a razão de ser do negócio que se reflete também em sua identidade e na cultura corporativa. Essa é a temática do primeiro capítulo, que envolve também o nível de consciência da liderança e o engajamento dos colaboradores. No segundo capítulo, descrevemos a importância do olhar sobre a cadeia de valor e como as relações nutridas pela companhia afetam não apenas sua imagem e reputação, mas como podem revelar não apenas cenários de riscos como oportunidades, abrir novos caminhos para gerar inovação, promover parcerias e novos negócios e gerar ganhos de eficiência, entre outros aspectos estratégicos.

Os quatro capítulos seguintes aprofundam os temas sociais, ambientais e de governança e apontam alguns caminhos para identificação daqueles que são mais relevantes para cada organização. As implicações das mudanças climáticas são consideradas de forma ampla, convergindo impactos ambientais e sociais. O capítulo de governança, especialmente, chama a atenção para a importância de um sistema bem-definido para equilibrar as demandas das partes interessadas e apoiar a estratégia de longo prazo da organização. A governança também tem o papel de construir a estrutura para suportar a agenda ESG na organização, seja definindo políticas, recursos, responsabilidades, compromissos públicos, entre outras atribuições.

A comunicação e a transparência de práticas e resultados são os temas seguintes do guia. Apresentamos as principais referências internacionais para o relato, os riscos de uma comunicação de conveniência, quais são as informações mais demandadas pelo mercado e ferramentas para garantir mais equilíbrio e consistência nas comunicações.

|  |
| --- |
| **Público-alvo amplo e dinâmico**Nossas indicações consideram prioritariamente as organizações empresariais, de negócios familiares, não-familiares, multifamiliares, de capital aberto ou fechado, estatais e startups. Seu conteúdo também pode ser aproveitado por qualquer organização, incluindo ainda cooperativas e companhias do terceiro setor, que podem utilizar as recomendações desse guia para inspirar a sua agenda. Serve a todos os líderes que têm responsabilidade na condução de uma agenda de negócios, preocupados com a visão de sucesso e de longo prazo pautadas na sustentabilidade.  |

**Para os líderes**

As orientações presentes nesta publicação têm como foco primordial as lideranças detentoras do dever fiduciário nas organizações, ou seja, os principais responsáveis pelas decisões tomadas pelos negócios. São eles os guardiões formais do propósito e da saúde da organização, com papel essencial de garantir a sua perenidade.

Nas maiores companhias, esse papel cabe ao conselho de administração, e, para empresas que não contam com essa estrutura, a responsabilidade pode estar na mão de sócios, acionistas ou executivos contratados.

Ao longo deste guia, utilizamos os termos lideranças e líderes para assegurar esse escopo ampliado. Também há recomendações específicas para os conselheiros de administração – nesse caso, claramente indicadas no texto.

ARTE: dar um tratamento visual para o conteúdo abaixo, chamando a atenção para a jornada das empresas na adoção da agenda ESG.

|  |
| --- |
| **Uma jornada para avanço da agenda ESG***Este guia foi estruturado como um* roadmap *para as organizações em diferentes estágios de incorporação da agenda ESG em seus negócios, especialmente aquelas que necessitam de maior clareza sobre os tópicos e sua relação com a proteção e geração de valor de seus negócios.* **1** Comece pelo propósito: defina ou identifique qual a razão de ser da organização, qual a sua ambição futura e como ela espera gerar valor no longo prazo. **2** A empresa não está sozinha no mundo: a cadeia de valor e as partes interessadas são parceiras no processo de geração de valor. Identificar os principais **stakeholders**, conhecer os impactos do negócio sobre esses grupos e também sua influência nos resultados da organização não apenas mitiga riscos e protege valor, como pode multiplicar a geração de valor e criar um círculo virtuoso.**3, 4, 5 e 6** Conhecendo seus temas materiais e as **externalidades** dos negócios**6.1 e 6.2** Visão de longo prazo: conhecer seus riscos e oportunidades e construir a estratégia, definir objetivos, e métricas e monitorar.**7** Agora você pode comunicar, revisar, replanejar. |

**Linha do tempo**



*\* A trajetória de evolução dos aspectos da agenda ESG é tão longa e abrangente quanto o eixo temático que ela agrega. A presente linha do tempo não se pretende completa ou exaustiva, evidenciando alguns marcos temporais, globais e locais, que ajudam a contextualizar o ganho de relevância que a pauta vem ganhando no mundo corporativo e no ambiente de mercado e demonstrar ao leitor a velocidade e a irreversibilidade desse movimento.*

2. Atuação com propósito

A atenção crescente de investidores e do mundo empresarial a respeito da agenda ESG (aspectos ambientais, sociais e de governança corporativa) corrobora com a percepção de que a atuação responsável e atenta aos interesses das partes interessadas (***stakeholders****, veja no Glossário*) é percebida como um indicador de saúde das organizações empresariais, de aumento da resiliência em meio às incertezas e vulnerabilidades e de valor de marca. Também sinaliza uma predisposição para a mudança com o reconhecimento pelas organizações da sua cota de responsabilidade sobre os desafios que a sociedade e o planeta enfrentam.

Essa jornada ESG em uma organização se inicia com o propósito. Todo negócio tem como base resolver um problema, atender a uma necessidade da sociedade. Traduzir essa razão de ser em um propósito bem construído e inspirador irá ajudar a organização expressar sua relevância, e tem ainda como benefícios a orientação e motivação de suas lideranças e o estreitamento da conexão com as partes interessadas.

Não se trata de mero altruísmo. Uma organização com propósito direciona suas ações para as questões mais relevantes para o negócio e aumenta a consistência da gestão, sendo um fator de equilíbrio entre influências e pressões externas e mudanças no ambiente competitivo. Dessa forma, proporciona um melhor ambiente de negócios de forma geral.

É importante alertar que declarações genéricas de propósito ou ações que visam apenas um apelo de marketing podem levar ao descrédito e ao **greenwashing** (veja no Glossário), aspectos que certamente serão identificados na análise de especialistas ou mesmo percebidos pelos públicos de relacionamento que buscarem aprofundar seu entendimento sobre o negócio e sua contribuição para a sociedade. Um compromisso superficial também não terá o poder de provocar reflexões entre os líderes, para desafiá-los a superar o ***business as usual*** (veja no Glossário), ou de inspirar o engajamento das partes interessadas. Para evitar essas consequências, a compreensão sobre o poder do propósito e seu papel devem estar bem estabelecidos. E, muitas vezes, essa será uma consciência que precisará ser desenvolvida na liderança.

|  |
| --- |
| **Benefícios de empresas orientadas por propósito**\*:Crescimento mais forte da receita (por atraírem clientes socialmente conscientes);Redução maior de custos (por exemplo, pela eficiência energética ou hídrica);Melhores práticas de recrutamento e motivação de pessoal (tornando o “fazer o bem” um benefício).\*Fonte: Purpose: Shifting from why to how. McKinsey & Company. 2020. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/purpose-shifting-from-why-to-how?cid=soc-web>  |

Assim, como fazer com que o propósito, de fato, seja assimilado por todos na organização e possa influenciar decisões? Conhecer as fortalezas e vulnerabilidades da organização é um passo inicial. Essa avaliação envolve um olhar ampliado para a cadeia de valor e não apenas sobre o negócio em si, dando a real medida do valor da companhia para a sociedade.

A reflexão também envolve a avaliação de custos e trocas (*trade-offs*). Por exemplo, assumir o compromisso em reduzir o impacto ambiental de seus produtos ou serviços pode envolver um aumento inicial de despesas com materiais alternativos, novos processos produtivos ou o investimento em tecnologias que ainda não existem. Essas questões afetam as decisões dos agentes de governança, impactam o planejamento estratégico e podem arriscar a coerência da organização. Cabe à liderança a atenção para que a gestão executiva esteja conectada ao propósito da organização, evitando o risco de um olhar que privilegie apenas o resultado do curto prazo.

**É papel da liderança construir e disseminar o propósito da organização. Para fazer isso de forma efetiva, os líderes devem influenciar e alertar a organização para\*:**

* Definir e comunicar propósito da empresa claramente;
* Conectar o propósito à cultura organizacional, permitindo que comportamentos, rituais e processos estejam coerentes e assimilados;
* Fazer um link entre propósito e decisões estratégicas e alocação de capital;
* Garantir que todos os profissionais conheçam esses preceitos e tenham meios para entregá-lo;
* Vincular a remuneração dos executivos a métricas que incluam o desempenho dos temas ESG materiais;
* Apresentar às partes interessadas exemplos e dados sobre como o negócio está alcançando seu propósito e avançando de forma sustentável.

\*Fonte: Harvard Business School’s. George Serafeim. *Making Sustainability Count – How to improve environmental, social, and governance (ESG) performance*. 2020. Link: <https://hbr.org/2020/08/making-sustainability-count>

**Níveis de consciência e importância da cultura**

A sustentabilidade corporativa não é um simples processo, mas uma cultura construída, um posicionamento organizacional. A extensa gama de fatores interdependentes que envolve a agenda, como saúde e bem-estar, diversidade, emissões de gases de efeito estufa, gestão de recursos hídricos e energia, práticas anticorrupção e promoção de direitos humanos, entre outros, exige das organizações um processo igualmente transversal.

Avançar a integração das questões ambientais, sociais e de governança (ESG) vai exigir dos líderes uma postura mais aberta à mudança, sensibilidade para identificar necessidades de ajustes em comportamentos e valores e a receptividade para ouvir as demandas de um grupo maior e mais diverso. O relacionamento com os acionistas também se transforma e demanda da liderança o fortalecimento do diálogo, da confiança e do alinhamento para a construção do propósito.

Faz parte das atribuições do conselho de administração ou da diretoria executiva quando o colegiado não existir, assegurar que seus líderes tenham as habilidades necessárias para conduzir a estratégia corporativa diante dessa complexidade. Subestimar esse processo pode resultar em ações pouco integradas e superficiais, deixando de capturar o valor potencial que essa evolução na gestão das organizações pode gerar, provocando desperdício de recursos humanos e financeiros.

Para encurtar a distância entre discurso e prática, trabalhar a cultura é essencial. Fator estratégico para qualquer organização, independente de porte ou setor, a cultura corporativa concretiza o propósito. É o modo único como o negócio desenvolve produtos e serviços. Organizações com culturas robustas são mais estáveis e resilientes, atraem e retém talentos, constroem alinhamentos e comportamentos comuns e sinérgicos em todos os níveis corporativos e fortalecem a identidade.

A cultura tanto pode ser um motor para a inovação, baseada em valores como aprendizagem, colaboração, promoção de um ambiente em que as pessoas se sentem livres para expressarem sua opinião, se sentem motivadas e engajadas pelo propósito. Como também pode limitar os avanços se estiver centrada em comportamentos excessivamente avessos a riscos, centralizadores e de pouca abertura para a escuta e o diálogo.

Para identificar quando mudanças culturais são necessárias, a liderança deve construir processos para promover e avaliar a cultura organizacional. Há várias ferramentas para essa gestão, como o modelo de níveis de consciência de Richard Barret[[5]](#footnote-6) e o *walking the talk*[[6]](#footnote-7), de Carolyn Taylor, que evidencia a importância da coerência entre o discurso e a prática. Qualquer que seja o método escolhido, é essencial a compreensão sobre quão estratégica é a agenda de cultura para o futuro da organização e a necessidade de gerir e avaliar continuamente os valores e sua aderência pelos profissionais da companhia.

A gestão da cultura é um dos pontos críticos e ao mesmo tempo mais poderosos para fazer com que uma organização possa integrar os aspectos ESG em sua estrutura. Pois ela vai assegurar a coerência, o alinhamento a valores e o foco necessários para a condução dessa transição.

**Complexidade do ambiente de negócios**

Transformações cada vez mais disruptivas, rápidas e com efeitos globais vem ampliando os desafios com os quais as organizações precisam lidar. O mundo está mais tecnológico, interconectado e o fluxo de informações é pulverizado e sem fronteiras, com as redes sociais transformando cada pessoa em produtora e disseminadora de dados.

Fatores como segurança cibernética, preocupações com impactos ambientais e direitos humanos ampliam a agenda de avaliação das empresas e demandarão análises mais profundas e monitoramento periódico.

Todos esses fatores fazem crescer a complexidade do ambiente de negócios e vão exigir mais dos líderes empresariais. Estar atento a esses cenários e ter processos de captura e processamento de informações, percepções e tendências serão essenciais para a perpetuidade dos negócios no longo prazo.

Nesses momentos, não se deve perder de vista o valor da liderança com propósito. Os líderes são responsáveis por vivenciar os valores da organização e dar exemplo, assegurando o compromisso com o retorno saudável dos resultados econômico-financeiros e o cuidado com as pessoas e com o planeta. Esse nível de consciência definirá o tom para a organização e vai gerar um ambiente de confiança para funcionários, investidores, parceiros de negócios e demais partes interessadas

3. Cadeia de valor e as partes interessadas

Em 2020, o Fórum Econômico Mundial (WEF na sigla em inglês) lançou o [Manifesto de Davos](https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/) reconhecendo que uma empresa não serve apenas a seus acionistas, mas envolve todos os seus *stakeholders* na criação de valor compartilhado, e que é dever das organizações gerenciar com responsabilidade a criação de valor no curto, médio e longo prazos, buscando gerar retornos sem que o foco no presente comprometa o futuro.

Conhecida como [capitalismo de *stakeholder*](https://www.weforum.org/agenda/2021/01/klaus-schwab-on-what-is-stakeholder-capitalism-history-relevance/) (em oposição ao capitalismo de *shareholder*, com foco exclusivo no retorno aos acionistas), essa visão não é nova, mas sua adoção por organismos que discutem a economia global é um alerta às corporações para que reconheçam a importância de todo o ecossistema que envolve os seus negócios e como esses fatores resultam em riscos e oportunidades para a sua estratégia.

A **cadeia de valor** (veja no Glossário) de uma organização é formada pelo conjunto de ações que envolve o ciclo completo de concepção, produção, consumo e destinação final de seus produtos e serviços, envolvendo relações com fornecedores e prestadores de serviços, clientes e consumidores e a fase de pós-consumo. Mapear essa cadeia vai gerar uma compreensão mais profunda do modelo de negócios e das **externalidades** (veja no Glossário) positivas e negativas geradas pela organização na sociedade e no meio ambiente. É uma visão sistêmica, que esclarece a interdependência da corporação e do meio em que ela opera e as relações que estabelece.

Garantir relações éticas e íntegras ao longo de toda essa cadeia, baseadas em boas práticas ambientais, sociais e de governança, e assegurar o respeito aos valores e compromissos da organização são fatores de diferenciação e vantagem competitiva, se revertendo em geração de valor sustentável.

Sem reconhecer a interdependência desses fatores, por outro lado, uma empresa terá dificuldades para garantir a excelência de seus produtos e serviços e a satisfação de seus clientes e consumidores, por exemplo. Também corre o risco de gerar lucro destruindo valor para seus públicos de relacionamento, compartilhando com a sociedade somente os custos e impactos (externalidades negativas) da sua operação. Um modelo que não será sustentável no longo prazo e que comprometerá a perenidade do negócio.

**Cadeia de fornecimento, produção, distribuição e pós-venda**

Uma organização que busca integrar a agenda ESG em sua gestão não pode desconsiderar os efeitos de seus negócios sobre todo o ecossistema que viabiliza a produção e a chegada de seus produtos ou serviços a clientes e consumidores.

As cadeias de abastecimento e distribuição são algumas das partes mais complexas e estratégicas da cadeia de valor, em uma relação que não apresenta apenas riscos. Ao contrário, elas são fontes geradoras de valor, com efeitos relevantes e abrangentes na geração e distribuição de riquezas, incluindo bem-estar, crescimento econômico, desenvolvimento e redução de desigualdades. Elas estimulam a geração de emprego e renda, muitas vezes fora dos grandes centros urbanos, podem apoiar uma produção responsável ao incluir critérios de seleção e avaliação desses parceiros sobre desempenho ambiental, rastreabilidade do material fornecido ou práticas de trabalho reconhecidas. Assim, irradiam e dão escala aos benefícios que relações éticas, íntegras, baseadas em boas práticas ambientais, sociais e de governança podem gerar na sociedade.

Esse relacionamento também é estratégico para a agenda ESG porque, frequentemente, os desafios empresariais estão conectados ao longo da cadeia e demandam cooperação na busca de soluções.

Essas não são responsabilidades apenas das grandes corporações, de capital aberto ou sujeitas a regulações específicas. Empresas de pequeno porte, posicionadas em diferentes pontos da cadeia de valor, ou organizações com modelos disruptivos, como startups, devem dar cada vez mais atenção aos ajustes necessários em gestão e governança, e comprovar as boas práticas, por exigência de seus clientes ou dos seus consumidores.

**Recomendações para a gestão da cadeia**

Não é possível falar em visão sistêmica, ciclo de vida de produtos e serviços ou valor compartilhado com partes interessadas sem compreender que todos os agentes ao longo de uma cadeia produtiva são corresponsáveis pelo resultado final.

Como em quase todas as relações empresariais, uma boa governança do tema é um dos passos iniciais para evoluir a gestão das cadeias de fornecimento, distribuição e de prestadores de serviços, como definir papéis e responsabilidades, formalizar processos e normas, entre outras atividades. Há boas referências para orientar a definição dos principais pontos dessa gestão, entre elas, os 10 Princípios do Pacto Global, que consideram aspectos relevantes em direitos humanos, trabalho, meio ambiente e práticas anticorrupção, e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). No contexto brasileiro, o questionário de avaliação do Índice de Sustentabilidade (ISE) da B3 é de acesso público e, mesmo destinado a companhias de capital aberto, serve de norteador para a construção de uma agenda com essas cadeias em qualquer organização, mesmo de capital fechado ou de menor porte, pois combina tendências globais à realidade do país, inclusive com variações setoriais.

Alguns passos são comuns a todos os processos e reforçam, especialmente, a necessidade de conhecer em detalhes a cadeia de fornecimento e distribuição. Um mapa pode dar visibilidade aos principais pontos de contato e aos aspectos mais críticos. Organizações com cadeias extensas ou muito ramificadas ainda podem optar por construir uma matriz de riscos específica. Os critérios para classificação da criticidade vão além do volume de compras, envolvendo especialmente o potencial e a magnitude de impacto. Se a produção se dá em uma região de alto valor para a biodiversidade como a Amazônia, ou se o processo de extração da matéria-prima ou beneficiamento for intensivo em água e localizado em área de estresse hídrico, por exemplo, isso pode representar riscos para a cadeia, independente do tamanho da operação. Já uma companhia do varejo pode ter na logística de distribuição de seus produtos a etapa mais crítica.

Fornecedores de terceiro nível (fornecedores dos fornecedores) são difíceis de serem alcançados pela gestão, e a organização precisa ter capacidade de avalição desses elos. O mesmo ocorre para o caso de funções ou etapas terceirizadas do trabalho pela companhia. A destinação final dos produtos, após o consumo, é outro aspecto conectado à cadeia e que deve receber atenção dos gestores. Todos esses pontos devem ser considerados para o correto gerenciamento desse ecossistema.

Um código de conduta para fornecedores e distribuidores também pode ser um meio para harmonizar expectativas entre as partes. O documento deve estar alinhado aos valores e à cultura da companhia e ser aprovado pela liderança, como forma de assegurar sua relevância e a formalização do compromisso da organização com as condutas destacadas no código. O documento precisa, ainda, ser efetivamente integrado ao relacionamento com esses parceiros, utilizado como um instrumento de engajamento, considerado em treinamentos, comunicação e canais de diálogo.

**Engajamento das partes interessadas**

O IFC (Internacional Finance Corporation) indica que os riscos de um relacionamento limitado com as partes interessadas (*stakeholders*) e as oportunidades que o engajamento proporciona são fatores que estão sendo mais bem compreendidos pelo setor privado e por investidores financeiros. Os processos têm se deslocado de ações pontuais ou atendimento à regulação para canais mais estratégicos de construção de relacionamento, mitigação de riscos e identificação de novos negócios e novas abordagens.[[7]](#footnote-8)

A pressão da sociedade muitas vezes é o ponto de partida que alerta para a necessidade de maior engajamento das organizações com seus públicos de relacionamento. Esse processo pode surgir em meio a uma crise, na instalação de uma nova fábrica ou motivada por questionamentos sobre decisões empresariais. Mas é um equívoco estratégico considerá-lo apenas como uma prática pontual.

Para as organizações que iniciam um relacionamento estruturado com as partes interessadas, à medida que o diálogo avança, elas entendem que se antecipar às demandas e ampliar a transparência melhoram a compreensão desses públicos sobre seu o contexto operacional e a percepção sobre a marca ou o negócio. Também percebem que muitas de suas questões não dependem apenas de si para serem resolvidas e se abrem para novas oportunidades de colaboração com comunidades, consumidores, seus pares, outras indústrias ou mesmo de mobilizações para influenciar políticas públicas. O processo deixa de ser reativo para se tornar preventivo, seus resultados são integrados à gestão de riscos e seu ambiente operacional fica mais fácil e receptivo. Dessa forma, se e quando a organização enfrentar uma crise, essas relações construídas e mantidas serão a plataforma a partir da qual será possível encontrar soluções mais efetivas e harmônicas.

Essa evolução demanda tempo e, tal como acontece com a busca do propósito, está ligada à evolução do nível de consciência dos líderes da organização.

|  |
| --- |
| **Postos-chaves para o engajamento**Para formar uma estrutura inicial que garanta a apropriada atenção às demandas das partes interessadas e consideração dessas preocupações no planejamento e nas decisões, a liderança deve: * Mapear os públicos-chave;
* Definir objetivos do engajamento;
* Analisar e priorizar as demandas dos públicos:
* Estabelecer os resultados desejados;
* Planejar e implementar o engajamento;
* Comunicar e revisar o processo para aperfeiçoamento;
* Definir novas rodadas de diálogo, para garantir que o processo seja contínuo.

**O que evitar***Algumas ações podem limitar a capacidade da organização de identificar um público ou tema relevante para o seu futuro.** Focar apenas nos públicos mais próximos e conhecidos, como colaboradores e fornecedores;
* Adotar uma visão reativa e considerar apenas os públicos mais ativistas;
* Realizar ações de engajamento pontuais, ligadas a um projeto ou iniciativa;
* Considerar apenas o risco das partes interessadas para o seu negócio, deixando de observar os impactos do seu negócio para elas.[[8]](#footnote-9)
 |

É importante considerar, ainda, que as partes interessadas podem ser heterogêneas inclusive dentro de um mesmo grupo. Fornecedores, por exemplo, podem ser classificados em empresas que fornecem matérias-primas da biodiversidade, fornecedores com alta dependência de energia de fonte poluidora ou de mão-de-obra vulnerável*,* segmentos altamente terceirizados ou quarterizados, entre outras distribuições. Essa subdivisão corresponde ao nível de criticidade e diferenças de perfil da cadeia a serem monitorados. Cada grupo deverá ter um modelo de gestão coerente com suas características, com métricas e frequência de acompanhamento diferenciadas.

Outro ponto a ser observado é a identificação dos públicos mais vulneráveis, que podem envolver populações ou grupos em condições socioeconômicas desfavoráveis, sub-representados ou aqueles que sofrem maior impacto e consequências negativas de uma operação. A própria vulnerabilidade ou relação de dependência com o negócio pode prejudicar a visibilidade das suas demandas e devem contar com ferramentas mais específicas e efetivas de avaliação e resposta às suas demandas.

**Papel da liderança**

A abertura para incluir as perspectivas das partes interessadasno dia a dia dos negócios inclui a predisposição para ouvi-las e dar retorno sobre suas demandas. Quem se abre para dialogar deve fazer desse um caminho de duas vias, criar processos coletivos para identificação, compreensão e classificação das principais questões relacionadas à sustentabilidade e também se comprometer a comunicar e responder os participantes sobre suas decisões, ações e desempenho[[9]](#footnote-10).

Esse posicionamento depende de mudanças de comportamento no ambiente corporativo e da consciência da liderança. Ele deve ser formalizado e estar presente nos valores e na cultura da organização, de forma que todos os gestores e funcionários estejam alinhados e trabalhem nesse sentido. Como responsáveis pela definição do propósito e da estratégia, o Conselho de Administração ou as principais lideranças e acionistas são responsáveis por fomentar esse olhar integrado. Cabe a eles cobrar dos executivos e gestores o compromisso com a geração de valor de longo prazo para funcionários, fornecedores, clientes e consumidores, comunidades, entre outras partes que integram a sua cadeia.

O processo de engajamento funciona também como uma responsabilização e um compromisso com a transparência. Isso não significa que a organização irá atender a todas as expectativas dos seus públicos, mas que as principais questões materiais são consideradas no processo de definição da estratégia e de tomada de decisão, além de dar transparência para as suas ações.

|  |
| --- |
| **Evolução do engajamento de partes interessadas***É comum que as organizações aprendam a ouvir e a se relacionar com as partes interessadas a partir de uma trilha de amadurecimento.* |
| **1º estágio:** Modelo reativo, em resposta a pressões externas. | **2º estágio:** Processo planejado e sistemático, foco na gestão de riscos. | **3º estágio:** Visão integrada e estratégica do engajamento das partes interessadas, que gera transformação e desempenho sustentável.**Ganhos:** pode gerar elementos para inovação, constrói relações de confiança e cooperação.  |
| *Fonte: Modelo adaptado a partir das Normas AA1000.*  |

4. Agenda ambiental nas organizações

Não é exagero dizer que a economia depende da natureza, dos recursos naturais e dos **serviços ecossistêmicos** (veja no Glossário) que ela oferece. Segundo o Fórum Econômico Mundial (WEF na sigla em inglês), aproximadamente US$ 44 trilhões do valor econômico gerado, ou mais da metade do PIB global (Produto Interno Bruto), dependem de forma moderada ou intensa do meio ambiente.[[10]](#footnote-11)

A agenda ambiental nas organizações não serve apenas para conservar recursos e ganhar eficiência. O cenário de escassez de recursos já é uma realidade em diferentes segmentos. A escala e a urgência das transformações exigem das organizações e suas lideranças um olhar crítico e a busca de uma compreensão sistêmica sobre os negócios que ameaçam tanto o bem-estar da sociedade como a própria existência das empresas.

A água exemplifica esses efeitos, um recurso essencial para a população, principal fonte geradora de energia no Brasil e primordial para a produção agrícola. Cenários de secas prolongadas e escassez hídrica já geram perdas na produção de alimentos e reduzem a produção de energia elétrica, o que pode afetar toda a produção industrial. Os impactos se disseminam em várias áreas, incluindo a disponibilidade de alimentos e os custos de bens e serviços, geram inflação e pressionam o poder de compra dos consumidores.

A perda de biodiversidade, a segurança energética, a geração de resíduos e a poluição de rios e oceanos são outros dos desafios relacionados ao eixo ambiental que se conectam em uma ampla gama de impactos às atividades empresariais e ao bem-estar da sociedade.

Além da preocupação ética, de garantir a disponibilidade de recursos para o futuro, as organizações que investirem em inovação e em modelos de negócios regenerativos que geram impactos positivos para a sociedade, vão gerar mais valor e assegurar a sua perenidade no futuro.

O grau de dependência dos recursos naturais varia conforme o setor de atuação, mas é importante considerar não apenas as operações diretas, mas uma visão **sistêmica**, incluindo a cadeia produtiva conectada à organização ou à indústria. É importante conhecer os impactos diretos e sua relação com os efeitos causados pelo seu ecossistema, seja no fornecimento ou na fase final de uso e descarte dos produtos ou serviços que a organização comercializa. E determinar a **materialidade** dos temas ambientais para o seu negócio para estabelecer as estratégias e os processos de gestão necessários.

|  |  |
| --- | --- |
| **Universo das questões ambientais\****Essa lista não se propõe definitiva ou completa, mas reflete os principais temas do eixo ambiental***Capital Natural**Uso de recursos naturais Eficiência energéticaGestão das emissões de gases de efeito estufa (GEE)Uso de recursos renováveisGeração de resíduos e reciclagem Uso da terraAtuação em áreas sensíveis (de estresse hídrico ou áreas protegidas)*Fontes: SASB, GRI e IIRC.*  | **Externalidades****Negativas (-)**Poluição do ar, rios e oceanosPerda de biodiversidadeDesmatamento Aumento das emissões de GEEVazamentos e contaminações de solo ou corpos hídricos**Positivas (+)**Uso de tecnologias limpasPromoção da **economia circular**Promoção da **regeneração**Sequestro de carbono via produção floretal ou novas tecnologias  |

**Valorização da biodiversidade**

Os recursos da biodiversidade formam a base que sustenta toda a vida no planeta. Os serviços ecossistêmicos fornecem uma série de benefícios para os negócios, como fonte de recursos renováveis, incluindo fibras, alimentos, materiais genéticos, água limpa, regulação do clima e muitos outros.

Esses recursos têm potencial de geração de valor inestimável e o Brasil, país com a maior diversidade biológica do mundo, oferece oportunidades relevantes para a criação de valor econômico e social a partir do uso sustentável dos recursos naturais. Conceitos como a **economia circular** (veja no Glossário) não apenas representam oportunidades de negócio rentáveis, como podem promover a regeneração dos recursos. Trata-se de uma nova lógica econômica que ressignifica o conceito de cadeias de valor – processo antes visto como linear, dependente da extração contínua e crescente de matérias-primas. O futuro dos negócios circulares trata do próprio processo de produção, envolvendo engenharia de materiais, design, processos de fabricação, distribuição e pós-consumo, com uso e reúso dos insumos de forma contínua.

Muitas das questões envolvendo a biodiversidade não dependem da atuação de apenas uma empresa ou organização. São soluções que demandam colaboração, coalizão e ações multisetoriais e *multistakeholders.* Mas isso não reduz o compromisso da organização com o impacto de suas próprias decisões de negócio. Eventos extremos podem gerar prejuízos como perda de produtividade, paralisar produções, resultar na escassez de insumos para produtos e serviços em variadas indústrias – da produção de biocombustíveis, passando pela indústria de alimentos e bebidas, farmacêuticas e cosméticos, entre outras. Ainda podem afetar a infraestrutura, atrasar ou inviabilizar a distribuição de produtos e serviços, destruir instalações. Os efeitos físicos ainda podem incluir vazamentos de substâncias que contaminam solo e água, aumentando ainda mais os impactos na biodiversidade e gerar uma enorme gama de custos às empresas e suas cadeias.

|  |
| --- |
| **Riscos associados à perda de biodiversidade e impactos ambientais:*** Regulatório e de legislação
* Reputação
* Pressão de investidores e outros *stakeholders*
* Escassez de insumos para produção
* Efeitos na saúde e no capital humano
* Aumento de custos
 |

**Métricas**

**São exemplos de indicadores para gestão ambiental**

*A lista não esgota os temas, apontando alguns dos mais relevantes e tradicionalmente utilizados pelas empresas:*

*Água e energia*

* Dados de consumo absoluto e relativo (métrica de eficiência, se houver)
* Fontes de captação/abastecimento de água
* Descarte de água
* Composição da matriz energética
* Redução no consumo de energia elétrica
* Atuação em áreas de estresse hídrico

*Resíduos*

* Consumo de materiais por tipo
* Inserção de materiais recicláveis e reciclados
* Quantidade de resíduos gerados e sua destinação final
* Quantidade de resíduos recuperados
* Efluentes líquidos

*Biodiversidade*

* Atuação em áreas de alto valor de biodiversidade
* Impacto das operações em espécies ameaçadas de extinção

*Emissões*

* Emissões atmosféricas de GEE e de particulados

5. Mudanças climáticas

As mudanças climáticas derivam, principalmente, do aumento da temperatura média da Terra em função das emissões de GEE (gases de efeito estufa), de origem natural e das atividades humanas, incluindoa queima de combustíveis fósseis (dos veículos, das indústrias, usinas termoelétricas), queimadas, desmatamento, decomposição de lixo, entre outras. No Brasil, mais da metadedas emissões são provenientes de queimadas e desmatamento[[11]](#footnote-12). Globalmente, o principal fator de impacto é a geração de energia, responsável por 73% das emissões globais[[12]](#footnote-13).

O Acordo de Paris, em vigor desde 2016 e ratificado por 184 nações, é um esforço global para limitar o aumento da temperatura do planeta a 1,5º C. Esses países, incluindo o Brasil, estão implementando planos nacionais para reduzir as emissões e têm sido pressionados para ampliarem suas metas. Entretanto, apesar da ampla adesão ao acordo e de eventos climáticos extremos já estarem sendo sentidos em todo o mundo, as emissões globais continuam a subir.

Já percebidos como a mais grave ameaça à humanidade ao mesmo tempo em que cresce a descrença na capacidade do mundo em conter seus efeitos em meio a tensões sociais e riscos econômicos que se aprofundam[[13]](#footnote-14), os impactos das mudanças climáticas envolvem não só aspectos ambientais, como sociais e de governança. No ambiental, o fenômeno tem o potencial de gerar consequências em maior ou menor grau em quase todos os segmentos da sociedade e setores da economia, seja por conta dos impactos físicos de eventos climáticos extremos, escassez de recursos naturais, alterações em políticas e regulações ou em função das novas tecnologias necessárias para a adaptação e mitigação de seus efeitos.

Na área social, também há uma série de fatores que devem ser agravados em caso de mudanças do clima, aumentando desigualdades e gerando reflexos mais danosos para as populações mais vulneráveis. Secas, calor extremo e inundações, por exemplo, já afetam a produção de alimentos e ameaçam a segurança alimentar de milhões de pessoas. Segundo o IPCC, em dez anos, as mudanças climáticas devem colocar entre 32 milhões e 132 milhões de pessoas na pobreza extrema em todo o mundo[[14]](#footnote-15). As altas temperaturas também facilitam a propagação de doenças transmitidas por vetores ou pela água, como a malária, doença de Lyme e cólera, entre outros impactos em diferentes dimensões.

Para conter essas ameaças é preciso que transformações rápidas aconteçam em todos os setores. Os incentivos para essa mudança crescem em todo mundo, demonstrando que essa transição abre caminho para avanços tecnológicos, geração de conhecimento e novos fluxos de recursos financeiros (*leia mais a seguir, no box Novas fronteiras para inovação*).

Compreender as implicações desses impactos no modelo de negócios da organização e como ele deve ser adaptado para atender às necessidades de uma economia zero carbono, além de assegurar que a organização está preparada para avaliar, monitorar e acompanhar esses efeitos são pontos essenciais para os líderes empresariais. A intensidade desses impactos em cada organização deve ser adequadamente mapeada na gestão de riscos e nas análises de **materialidade** (veja no Glossário).

**O papel dos líderes e da governança**

É válido considerar que um bom sistema de governança, por seu próprio conceito, deve ponderar sobre todas as questões que impactem a estratégia e a geração de valor de curto, médio ou longo prazo das organizações, incluindo a agenda ESG. Mas a complexidade das questões que envolvem, sobretudo, as mudanças no clima, resultam em uma intrincada cadeia de efeitos e correlações, incertezas sobre políticas e tecnologias que ainda precisam ser desenvolvidas, acrescentando novas camadas de dificuldade a esse trabalho. A despeito desses fatores, as lideranças empresariais têm a responsabilidade e o compromisso fiduciário de usarem as melhores informações disponíveis para guiar a tomada de decisão e a definição da estratégia para aumentar a resiliência dos negócios.

Instrumentos recentes têm buscado ampliar as orientações e a preparação de líderes capazes de enfrentar esses cenários. É o caso do Chapter Zero[[15]](#footnote-16), uma rede global de organizações independentes capitaneada pelo Fórum Econômico Mundial, e no Brasil representada pelo IBGC, que pretende sensibilizar e capacitar as lideranças empresariais para abordar o desafio das mudanças climáticas.

Focada na formação de integrantes dos conselhos de administração, a iniciativa definiu oito princípios para o desenvolvimento de uma boa governança climática nas organizações. Sem a intenção de ser linear, esses princípios seguem um fluxo lógico e se complementam, prevendo que os conselheiros ganhem mais repertório para avaliarem a relação do clima no contexto dos negócios e mantenham a organização atenta às questões climáticas ao longo do tempo.

**Chapter Zero: 8 princípios de governança climática nas organizações**

* Princípio 1 – Responsabilidade climática nos conselhos
* Princípio 2 – Domínio do assunto
* Princípio 3 – Estrutura do conselho
* Princípio 4 – Análise de riscos e oportunidades relevantes
* Princípio 5 – Integração estratégica
* Princípio 6 – Incentivos
* Princípio 7 – Relatórios e divulgação
* Princípio 8 – Intercâmbio

Seguindo as orientações do Chapter Zero, é da responsabilidade do conselho de administração, ou órgão de governança equivalente nas organizações, avaliar se há suficientes estruturas, processos e mecanismos de análise e monitoramento relacionados à agenda climática. Isso envolve a existência de conhecimento, habilidades e experiência de conselheiros e líderes para debater os temas e embasar decisões. Em muitos casos, pode ser necessário buscar novos integrantes para a organização ou contar com especialistas externos para aprofundar o entendimento. Isso ajudará a diversificar as perspectivas e discussões, permitindo revisões contínuas sobre os temas. A formação de um comitê de assessoramento, com recursos e tempo dedicados para aprofundar os debates, também pode oferecer informações mais qualificadas à governança.

Independente da estrutura escolhida, a abordagem deve garantir o adequado escrutínio das considerações climáticas no curto, médio e longo prazos e medidas para manter e aprimorar o conhecimento da liderança sobre o tema de forma contínua.

*Leia mais sobre o papel da governança na agenda ESG no capítulo de Governança.*

**Net zero: metas precisam de consistência e transparência na prestação de contas**

Estabelecer metas e compromissos são meios importantes para impulsionar o avanço da organização no tratamento das mudanças climáticas e sinalizar para as partes interessadasque a empresa está conectada com os desafios globais e os considera de fato em sua gestão. É preciso cuidado, porém, com o desenho desses objetivos, de modo a conferir consistência ao planejamento e não se deixar levar por mera conveniência.

O alcance do net zero (*veja box a seguir*) é o novo marco perseguido por empresas dos mais variados segmentos e portes, em alguns casos com pouca consistência. Sem uma visão sistêmica sobre o tema, avalições de impactos e embasamento científico, essas metas podem ser interpretadas como mera agenda de conveniência. Alguns processos podem dar indícios claros sobre a consistência (ou a falta de) dos compromissos públicos lançados pela organização e podem fragilizar sua imagem, como:

* Fragilidade do inventário de emissões, que consideram apenas as emissões das suas próprias operações, sem a visão da sua cadeia;
* Não considerar as implicações financeiras das mudanças climáticas na gestão de riscos nem esclarecer quais são os riscos a que a organização está exposta;
* Falta de clareza na contextualização sobre como a organização pretende alcançar o net zero. Falta de marcos ou objetivos intermediários;
* Inexistência de mecanismos de incentivo adequados a líderes e demais colaboradores para atingir tal objetivo.

**Net zero:** para atingir o patamar de emissões líquidas zero, uma organização deve reduzir ao mínimo possível as emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE) de suas operações e da sua cadeia de valor (processos diretos, de fornecedores até os usuários finais dos produtos e serviços). E compensar as emissões residuais, que não puderem ser evitadas, removendo volume equivalente da atmosfera de forma a equilibrar o seu balanço. Essa captura de gases GEE pode se dar, por exemplo, restaurando florestas ou por meio de novas tecnologias de sequestro e armazenamento direto de gases.

O primeiro passo para gerenciar e reduzir as emissões de GEE é conhecer em detalhes os fatores de emissão não apenas da operação própria, como também de toda a cadeia que viabiliza o produto ou serviço, da origem ao consumo e à destinação final. O monitoramento das emissões é feito pelo inventário anual de emissões, cuja metodologia mais utilizada é o GHG Protocol (Greenhouse Gas Protocol), e classificado da seguinte forma:

**Escopo 1** – emissões diretas da organização, aquelas lançadas na atmosfera por operações próprias, incluindo combustão de veículos próprios e energia gerada para alimentar maquinários como caldeiras, entre outras, para sustentar a operação.

**Escopo 2** – emissões indiretas, oriundas do consumo de energia elétrica adquirida pela organização.

**Escopo 3** – emissões indiretas não incluídas no escopo 2 e que ocorrem na cadeia de valor da organização, como aquisição de matéria-prima adquirida, viagens de negócios e deslocamento dos colaboradores, descartes de resíduos, transporte e distribuição.

Segundo a metodologia GHG, os escopos 1 e 2 são obrigatórios para as organizações que aderem ao protocolo, enquanto o terceiro é voluntário. Mais difícil de ser monitorado, a incorporação do escopo 3 no levantamento e na gestão das emissões é uma decisão ética da organização, reconhecendo sua corresponsabilidade com a pegada de carbono do seu produto ou serviço. Muitas vezes, é nesta etapa que se encontra a maior parcela de emissões do negócio, seja por conta da extração de matérias-primas, pelo impacto logístico de distribuição de seus produtos ou na fase de uso. Essas podem ser ainda as etapas que apresentam as maiores oportunidades de redução de custos e diferenciação. Entre as oportunidades estão a de envolver fornecedores e ajudá-los a implementar iniciativas de sustentabilidade; melhorar a eficiência energética de seus produtos; desenvolver novas tecnologias e agregar valor ao negócio.

Outro ponto a ser observado é que o compromisso das organizações deve ser priorizar a redução das emissões próprias e da sua cadeia, seja por meio de substituição de tecnologias, adoção de combustíveis de origem renovável ou transformação de processos produtivos, entre outras medidas. A compensação das emissões que não podem ser evitadas deve ser entendida como um estágio de transição frente ao propósito de reduzir os efeitos negativos de um negócio no clima e na sociedade e não como mais uma oportunidade de negócios. Nesse sentido, o mercado de carbono representa um impulso para que organizações de qualquer porte deem início à gestão das emissões. Quem consegue reduzir suas emissões além do limite necessário pode gerar créditos e comercializá-los com companhias ou países que estão em estágio mais lento de redução da sua pegada de carbono.

Há ferramentas de referência para apoiar o desenho desse processo. Mecanismoscomo o CDP e o TCFD (*veja seguir*) orientam as organizações sobre como divulgar as implicações estratégicas e financeiras relacionadas aos riscos e às oportunidades decorrentes das mudanças climáticas.

|  |
| --- |
| **Novas fronteiras da inovação**O debate e as implicações do net zero são transformadores na agenda organizações e países, mas também há especialistas buscando expandir o conhecimento para além do net zero, buscando uma perspectiva em que as organizações não apenas zeram seus impactos negativos relacionados ao clima, mas operam em um ambiente totalmente novo, gerando lucro e solucionando desafios da sociedade. Imagine os benefícios para a sociedade de empresas de alimentos e agricultura que utilizam práticas agrícolas e pecuárias que enriquecem o solo, sequestram carbono e pagam salários dignos a todos os envolvidos no cultivo de alimentos. Quais os reflexos de empresas de tecnologia que utilizam seus dados e ferramentas para mudar comportamentos e promover informações baseadas em verdade e ciência ou de financeiras atendendo igualmente a clientes de baixa e alta renda e financiando apenas tecnologias limpas[[16]](#footnote-17)? O chamado *green deal* (ou pacto verde) lançado pela União Europeia, para estimular a retomada econômica após a pandemia em bases mais sustentáveis, vai disponibilizar cerca de 1 trilhão de euros em uma década no continente para atingir a neutralidade em emissões de carbono em 2050. No Brasil, estudo apontou que medidas de baixo carbono acrescentariam até R$ 2,8 trilhões ao Produto Interno Bruto (PIB) do país até 2030[[17]](#footnote-18).As partes interessadas esperam que os líderes empresariais se conectem às tendências e transformações globais e assumam protagonismo nessa agenda determinante para a definição da qualidade de vida de todo o planeta no futuro. Há uma série de oportunidades para as organizações se engajarem nessa jornada, gerando valor sustentável para o seu negócio. A abordagem da **economia circular** (veja no Glossário) oferece oportunidades para a construção de um modelo econômico mais resiliente, distribuído, diverso e inclusivo. Somado à transição energética, o modelo circular vai construir capital econômico, natural e social[[18]](#footnote-19).Todas essas oportunidades são debatidas por especialistas e perseguidas por empresas pioneiras, abrindo um novo e estimulante campo para inovações e novos negócios que gerem prosperidade e impactos positivos à sociedade. Essas novas possibilidade não estarão disponíveis, entretanto, para organizações sem processos de governança e de planejamento estratégico equipados de conhecimento e ferramentas para fomentar a inovação e perseguir uma visão de longo prazo baseada em propósito e na geração de valor para a sociedade. |

**Referências para definição dos objetivos**

* **TCFD: divulgação de riscos e oportunidades em mudanças climáticas**

A TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures), liderada pelo Financial Stability Board (FSB), braço financeiro do G20, construiu um padrão comum para as empresas medirem e comunicarem os riscos financeiros relacionados ao clima, baseado em quatro pilares: os dois primeiros, governança e gestão de riscos estão relacionados às responsabilidades sobre as questões climáticas e os processos empregados pelas organizações para identificar, avaliar e gerenciar essas questões. Os outros dois pilares dizem respeito à estratégia e às métricas e metas estabelecidas pelas companhias, com análises e modelagens dos eventuais cenários climáticos, específicos para cada negócio e região de atuação.

Saiba mais em: <https://www.fsb-tcfd.org/>

* **Science Based Targets (SBTi): definição de metas com base científica**

Iniciativa criada por CDP, Pacto Global, World Resources Institute (WRI) e WWF, fornece diretrizes, guias e ferramentas para empresas definirem metas de redução de emissões de GEE baseadas em evidências científicas. A metodologia valida metas, garantindo que estão alinhadas ao Acordo de Paris, de limitar o aquecimento global em 1,5ºC.

Saiba mais em <https://sciencebasedtargets.org/>

* **Ambição Net Zero: apoio a organizações para definirem suas metas**

A Rede Brasil do Pacto Global lidera um programa de aceleração que apoia empresas em sua jornada de gestão das emissões e no desenvolvimento de suas metas climáticas confiáveis, alinhadas à ciência, aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e ao Acordo de Paris. A iniciativa está conectada ao programa global Climate Ambition Accelerator e busca equipar as organizações com o conhecimento e as habilidades de que precisa para desenvolver planos concretos que acelerem e fortaleçam sua agenda climática. Além de conteúdos, oferece benchmarks globais e conexão com agendas internacionais correlacionadas.

Saiba mais em [www.pactoglobal.org.br/pg/ambicao-net-zero](http://www.pactoglobal.org.br/pg/ambicao-net-zero)

**RECOMENDAÇÕES**

* Compreensão pelos membros do conselho de administração ou da liderança da organização sobre como as mudanças climáticas podem afetar a organização e de como as operações da empresa podem impactar as mudanças climáticas.
* A liderança assegura que as análises e respostas da empresa estejam alinhadas à materialidade do tema.
* A liderança determina a efetiva integração das considerações sobre mudanças climáticas em suas estruturas de governança.
* A liderança realiza estudos sobre emissões das operações e da cadeia, define indicadores de desempenho e metas de redução para curto, médio e longo prazo e mantém acompanhamento recorrente e estruturado do tema nos órgãos de governança, seja no executivo e/ou conselho de administração.
* Essa integração ocorre por meio dos agentes de governança como comitês de assessoramento sobre clima, sustentabilidade ou ESG para o conselho de administração, ou grupos de apoio e comissões no caso da liderança executiva.
* Os responsáveis pela avaliação das mudanças climáticas no nível do Conselho de Administração e/ou da estrutura decisória da organização estão em posições com poder de influência (por exemplo, são conselheiros independentes ou presidem algum comitê).
* O tema recebe a adequada atenção na pauta do Conselho de Administração ou nas reuniões de líderes (por exemplo, foi/é avaliado no comitê de auditoria e risco; faz parte da prestação de contas dos executivos para o Conselho; etc).
* O Conselho de Administração ou a liderança da organização pode considerar a hipótese de incluir um especialista, contratar consultoria ou instância consultiva para apoiar suas análises.

6. Agenda social nas organizações – desafios de uma sociedade em transformação [[19]](#footnote-20)

A economia depende de uma sociedade ética e equilibrada para prosperar. Embora essa visão já tenha sido internalizada por muitas organizações, a maioria ainda convive com o desafio de evoluir de práticas pontuais ou ações fragmentadas para processos mais estruturados e transformadores.

Os desafios sociais na agenda corporativa só estão ficando mais claros nos últimos anos enquanto a pressão social também cresce. As organizações estão sendo cobradas a demonstrar coerência entre discurso e prática nas suas relações e sobre questões como diversidade, desigualdade, acesso à educação, condições de saúde e segurança, impactos na sociedade, responsabilidade com a cadeia de valor e promoção dos direitos humanos, entre outras.

Organizações da sociedade civil alertam para a importância dos aspectos sociais há muitos anos. O Instituto Ethos lançou indicadores sociais desde a sua primeira versão, no início dos anos 2000, com destaque para iniciativas relacionadas a direitos humanos e à cadeia de valor. O questionário da B3 para formação do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) destaca a dimensão social e sua relação com a sustentabilidade empresarial desde a sua primeira versão, em 2005. A consciência de que essas questões extrapolam os efeitos sociais e têm reflexo sobre os negócios e suas cadeias, todavia, é mais recente e foi acelerada na pandemia da Covid-19.

É cada vez mais evidente de que uma atuação social relevante da organização reduz riscos e custos das organizações com conflitos com comunidades que precisam ser mediados e até paralizações de operações ou custos com ações judiciais, por exemplo. Essa postura também agrega valor à organização, seja com ganhos de imagem, de incentivos para atrair talentos ou mapear novos negócios e, claro, para a manutenção da **licença social** para operar (veja no Glossário).

Para realizar esse potencial, é importante que a organização conheça e gerencie os impactos de suas atividades. O nível de responsabilização varia conforme a proximidade de cada parte interessada com o negócio e sua capacidade de influenciar o desenvolvimento ou o desempenho de produtos e serviços – essa rede tem início com os próprios colaboradores, envolve fornecedores, distribuidores e outros agentes da cadeia de valor, portanto, aqueles que são considerados no âmbito interno de influência da organização e do seu escopo de responsabilidade social, pois seu poder transformador é maior.

A organização também contribui com um papel social para o conjunto da sociedade. Nesse âmbito, a capacidade de influência é limitada e compartilhada com os demais pares do setor privado, instituições públicas e civis.

Na sequência deste capítulo, trataremos das definições e ações de responsabilidade social e investimento social privado, e um destaque para a promoção da diversidade e inclusão dentro das organizações.

|  |
| --- |
| **BOX: Limites e responsabilidades****Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ou Responsabilidade Social Empresarial (RSE):**Esfera de influência: internaResponsabilidade da empresa: interesse direto do negócio.Principais relacionamentos: colaboradores, cadeia de valor, comunidades do entorno*Os investimentos têm relação direta com desenvolvimento e desempenho dos negócios e dizem respeito aos impactos reais e potenciais das atividades, produtos e serviços da organização. Portanto, eles devem fazer parte da estratégia organizacional, refletidos nos processos decisórios e considerados na implementação das atividades. As ações de RSC ou RSE fazem parte dos custos operacionais. Ainda que não sejam legalmente impositivas, são essenciais para garantir a perenidade do negócio ao longo do tempo.* **Investimento social privado (ISP):**Esfera de influência: externaResponsabilidade da empresa: compartilhada com demais organizações públicas e privadas da sociedadePrincipais relacionamentos: sociedade em geral*Contempla investimentos e/ou repasses de recursos privados a iniciativas voltadas ao bem comum, e não substituem as ações de responsabilidade social. As ações são voluntárias, podendo envolver temas sociais, ambientais, culturais, científicos, entre outros, de interesse público*[[20]](#footnote-21)*.*Sejam as ações de responsabilidade social corporativa ou investimento social privado, é importante que a atuação seja planejada, monitorada e sistemática.  |

**Responsabilidade social**

Os negócios e suas cadeias produtivas são forças transformadoras com imenso potencial na construção de uma sociedade mais ética e justa. Organizações atentas ao seu propósito buscam atrelar a criação de valor econômico à geração de valor também à sociedade, mitigando os efeitos negativos das suas atividades e considerando as necessidades de suas partes interessadas como aspectos conectados com o negócio. Nesse sentido, a atenção ao bem-estar atual e de longo prazo de colaboradores, clientes e consumidores, à viabilidade da sua cadeia de fornecedores, à garantia de existência dos recursos naturais essenciais para a sua atividade, entre outros fatores, são elementos-base das suas práticas de responsabilidade social e integram suas estratégias e processos decisórios de modo a assegurar a sua perenidade[[21]](#footnote-22).

Um primeiro passo para avançar nessa atuação é conhecer a cadeia de valor e as partes interessadas, adotando mecanismos para mapear suas perspectivas e demandas. E adotar como uma escala inicial de atuação a proximidade do relacionamento e a capacidade de influência da organização sobre o grupo de pessoas ou partes interessadas. A força de trabalho é o primeiro e mais direto elo. A capacidade de uma organização em criar e manter um ambiente seguro e saudável de trabalho, valorizar o bem-estar, atuar em conformidade com a legislação e buscar continuamente normas e boas práticas aceitas internacionalmente são fatores que aumentam a atratividade da organização e estão em sua área de influência direta. Colaboradores de fornecedores, distribuidores e outros parceiros de negócio também são elos importantes para que a organização alcance altos níveis de eficiência, produtividade e qualidade em produtos e serviços. Assim, iniciativas voltadas a todos esses públicos conectados à cadeia de valor podem gerar benefícios diretos e indiretos ao negócio.

Vale reforçar que a responsabilidade corporativa não trata de filantropia ou ações meramente voluntárias. E se aplicam não apenas às práticas da organização, mas a toda sua cadeia de valor e públicos de relacionamento. Medidas iniciais e essenciais para uma organização responsável incluem a garantia do cumprimento da legislação em toda a cadeia produtiva; o tratamento equilibrado e equivalente para colaboradores próprios e terceiros da organização; e impedir abusos contra seus direitos, por exemplo.

Esses parâmetros são aspectos-chave para a identificação dos seus principais impactos sociais, priorização dos temas mais relevantes, criação de critérios de investimento e para traçar planos de evolução.

Nesse cenário, as lideranças devem utilizar suas capacidades e recursos para orientar a visão e o planejamento do investimento de maneira estratégica, buscando causar o maior impacto positivo possível na sociedade. A visão do campo empresarial, com definição de critérios para alocação de recursos e métodos e indicadores de avaliação de impacto, podem influenciar positivamente no alcance de resultados mais significativos.

|  |
| --- |
| **Mensuração e avaliação:** São inúmeros os desafios quando o assunto é avaliar o impacto das ações sociais. A dinâmica social tem um tempo diferente das atividades produtivas e a transformação social quase nunca ocorre no curto prazo. Ainda assim, a liderança deve manter o compromisso com as avaliações dos investimentos que realiza, buscando promover ações que sejam efetivas, alcancem os resultados planejados e os benefícios previstos para a sociedade. |

**Atuação colaborativa empresarial**

Formar alianças, inclusive com organizações concorrentes, se engajar em movimentos coletivos e plurais e articular com o **terceiro setor** (veja no Glossário) são caminhos a serem estimulados pelos líderes das empresas. Esse trabalho colaborativo permitirá à organização construir capacidade e competências para atuar no campo social, ampliar sua percepção sobre as necessidades e interesses das partes interessadas, ter mais consistência nas ações e, por fim, gerar mais valor à sociedade. As parcerias podem trazer ainda benefícios como ganhos de escala e melhoria na qualidade do atendimento às comunidades.

Somar esforços com atores públicos, privados e a sociedade civil e adotar referenciais locais ou internacionais para potencializar os investimentos também formam uma trilha promissora. Os investimentos podem ser no enfrentamento de desafios comuns, como aumentar a rastreabilidade a transparência em cadeias de abastecimento de risco, e, ainda, contribuir de forma valiosa para fortalecer a implementação da Agenda 2030 da ONU (Organização das Nações Unidas) e o alcance dos ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável). Ao setor privado cabe um papel crucial de financiar ações, impulsionar a inovação e o desenvolvimento tecnológico e ser o motor do crescimento econômico e do emprego previstos elencados nos objetivos globais (*leia mais sobre os ODS na página xx*).[[22]](#footnote-23)

|  |  |
| --- | --- |
| **Universo das questões sociais\****Essa lista não é definitiva ou completa, mas reflete os principais temas do eixo social***Capital Social**Privacidade do clienteSegurança de dadosBem-estar do clienteResponsabilidade com o produtoMarketing e rotulagem de produtosAvaliação de direitos humanosRelacionamento com comunidades locaisAvaliação social de fornecedores | **Externalidades sociais**Geração de renda e bem-estar |
| **Capital Humano**Relações trabalhistasSaúde e segurança ocupacionalEngajamento Diversidade e igualdade de oportunidades Relações com trabalhadores contratados temporários, terceirização, prestadores de serviços e demais da parceiros da cadeia de valor*Fontes: SASB, GRI e IIRC.* | Desenvolvimento humanoMotivação e engajamento dos funcionários, comprometimento, produtividade |

**Métricas**

**São exemplos de indicadores utilizados:**

* Investimentos em infraestrutura e apoio a serviços
* Impactos econômicos indiretos significativos dos negócios
* Operações com engajamento e programas de desenvolvimento voltados à comunidade local
* Operações com impactos negativos significativos – reais e potenciais - nas comunidades locais
* Avaliação de Impactos sociais na cadeia de fornecedores e medidas tomadas
* Fornecedores selecionados com base em critérios sociais

**Referências para a agenda social da empresa:**

* Princípios do Pacto Global
* Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)
* Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial
* Norma ISO26000
* Diretrizes GRI e SASB (de relato)

*Fonte: GRI e SASB.*

**Ampliando o impacto: Investimento Social Privado (ISP)**

As organizações que optam por realizar Investimento Social Privado (ISP) atuam em um ambiente mais amplo de enfrentamento de desafios sociais. As ações nesse âmbito se associam a um ambiente mais colaborativo, em que deve prevalecer exclusivamente o bem comum. Aqui também se encaixam os programas de voluntariado corporativo.

Para definir o foco das ações é fundamental ouvir as demandas da comunidade ou grupo de partes interessadas e construir um programa formalizado com critérios de investimento, processos de seleção de iniciativas e análise de resultados com transparência. A partir do levantamento das necessidades do público-alvo, a organização pode escolher quais são as que mais se alinham ao seu propósito, cultura organizacional e ao escopo da sua atuação.

Outro cuidado se relaciona às ações de comunicação e marketing. É justo que a companhia espere um maior valor agregado à sua imagem, mas o investimento social não deve ser compreendido como mero instrumento para ampliar os retornos de imagem das organizações. Potenciais benefícios à sua imagem só devem ser esperados após o alcance do interesse comum desejado.[[23]](#footnote-24)

A criação de um instituto ou fundação pode ser um caminho oportuno, adequando a gestão à dinâmica social. O ritmo do investimento social e dos negócios são distintos, o calendário de 12 meses do ciclo produtivo não coincide com o marco temporal do processo de transformação social. Essa governança também facilita o cumprimento do dever fiduciário dos administradores, com clareza sobre a alocação de recursos do negócio e do investimento social.

**Incentivos fiscais:** as empresas podem utilizar parte de impostos devidos para investimentos sociais, esportivos e culturais. Além do efetivo apoio a organizações sociais, essa também é uma oportunidade de relacionamento com a comunidade. Transparência na comunicação dos critérios de seleção, objetivos a serem alcançados e informe dos resultados é crucial. As organizações também devem deixar claro em suas divulgações a origem dos recursos, indicando a parcela que é própria da empresa e a advinda de leis de incentivo fiscal, pois essa última parcela é, efetivamente, dinheiro público administrado pela empresa.

**Diversidade, inclusão e equidade (DIE)**

Uma empresa plural acolhe as diferenças, constrói um ambiente de trabalho inclusivo e respeitoso, atrai talentos, reduz o *turnover*, gera benefícios para a construção da estratégia e para a criação de um ambiente mais criativo e inovador nas organizações. Também pode construir um relacionamento mais próspero com clientes e consumidores. Na liderança, perfis diversos favorecem a inteligência coletiva e vão permitir que a organização se beneficie de novos olhares e de um processo de tomada de decisão de maior qualidade. Não se trata, portanto, apenas de questões de reputação e um imperativo ético, embora esses sejam fatores relevantes. A diversidade é uma questão urgente na pauta dos líderes empresariais preocupados com o desempenho e a visão de longo de prazo da organização.

A diversidade cognitiva e a pluralidade de experiências e visões funcionam como combustível da transformação, representam energia para inovação, impulsionando resultados sustentáveis no relacionamento com as partes interessadas. Em ambientes diversos e inclusivos, os colaboradores se sentem bem integrados e mais engajados, a organização tem acesso a uma gama mais variada de competências e conhecimentos e os consumidores se identificam melhor com a marca e seus produtos.[[24]](#footnote-25) A diversidade não se resume a uma questão estatística ou de soma de pessoas na organização. Envolve uma gama ampla de características e perfis, como gênero, raça ou cor, etnia, origens geográficas e culturais, orientação sexual, pessoas com deficiência, idade, classes sociais, religião, habilidades, formação acadêmica, experiência de vida e profissional, entre outras características.

As fragilidades das organizações devem ser cuidadosamente compreendidas e embasarem ações de inclusão e mudanças estruturais. Em muitas empresas, esses aspectos ainda são pouco debatidos, falta preparação dos ambientes e sensibilização das pessoas para acolher as diferenças. Para além da representatividade dos diferentes grupos entre as funções corporativas, outras questões centrais são o investimento em letramento e sensibilização dos funcionários, a adequação e preparação dos ambientes, a adoção de uma comunicação interna inclusiva e a instalação de mecanismos para manifestações em caso de desvios de conduta, por exemplo. Pessoas pertencentes a grupos subrepresentados incluídas na organização e/ou em funções de liderança podem se sentir isoladas ou sem voz para expressar suas opiniões. Por isso o pensamento estrutural e transversal para toda a organização é muito relevante.

Cada organização precisa entender seu contexto e estágio na necessária trajetória para se tornar mais diversa e inclusiva. É importante não perder a perspectiva da jornada de evolução em um tema que, apesar de toda a atenção que centraliza, demanda aprofundamento por sua complexidade.

A criação de políticas de inclusão é um meio para definir a abordagem sobre o tema, mapear os pontos prioritários e acelerar os avanços. Muitas organizações definem suas estratégias após realizarem um diagnóstico interno para traçar o cenário atual e definir os pontos mais urgentes para trabalhar.

Para além da pluralidade de perfis, especialmente nos níveis de liderança, as empresas devem avaliar o fator da remuneração, identificando potenciais lacunas na equidade salarial para os mesmos cargos funcionais. Esse ponto é complexo por envolver múltiplos fatores, nem sempre simples de serem identificados, e é um desafio mesmo para organizações que já alcançaram maior representatividade nos cargos funcionais.

Definir metas de aumento da participação de grupos subrepresentados, com indicadores objetivos e prazos claros de atingimento, também ajudam a dar o senso de urgência que o tema exige. É recomendável que a organização torne público esses compromissos, fornecendo um orientador claro para o mercado e para as demais partes interessadas sobre seus objetivos. A inclusão de metas de diversidade como critério para a remuneração variável também é um potente incentivo interno para a priorização da agenda, mas requer uma análise cuidadosa. Essa medida depende da construção da maturidade e do nível de conhecimento dos gestores. Metas que possam ser compreendidas como inalcançáveis têm efeito contrário na motivação e mobilização dos gestores.

O monitoramento de indicadores ajudará a acompanhar o progresso e apontar os ajustes necessários. Esse é um processo, uma jornada. A diversidade e a inclusão serão mais efetivas ao se tornarem parte da cultura da organização. A promoção de um ambiente que acolhe o diálogo e diferentes pontos de vista vai gerar senso de pertencimento. Também é preciso preparar as equipes para que se tornem receptivas ao programa de diversidade.

Em síntese, uma abordagem sistemática, conectada à estratégia da companhia, definição de metas alcançáveis e um portfólio de iniciativas que aborde a inclusão são caminhos de evolução[[25]](#footnote-26).

Vale lembrar que os conceitos de igualdade e equidade não são sinônimos. A equidade está relacionada ao tratamento justo entre as pessoas. O conceito não pressupõe igualdade, já que as pessoas, seus históricos e suas realidades sociais são diferentes – por conta disso, a adoção de políticas diferenciadas (como as de inclusão) para diferentes públicos está em consonância com o conceito. [[26]](#footnote-27)

**RECOMENDAÇÕES**

|  |
| --- |
| **Medidas para acelerar avanços na diversidade nas organizações[[27]](#footnote-28)*** Capacitação de todo o ecossistema da organização para que o processo de inclusão modifique comportamentos, atitudes e vieses inconscientes, estruturais e sistêmicos dos indivíduos;
* Criação de normas, políticas e procedimentos organizacionais que resultem no sentimento de valorização, respeito, segurança, escuta e engajamento necessários de todos os envolvidos;
* Desenvolvimento de processos seletivos e programas de incentivo que reconheçam e desenvolvam líderes empáticos – com capacidade de escuta ativa, vontade de servir, liderança horizontal, colaboração e abertura ao dissenso;
* Construção de um ambiente de confiança e segurança psicológica para que as pessoas possam divergir entre si, reportar erros e irregularidades, manifestar dúvidas e preocupações e oferecer suas contribuições abertamente;
* Constituição de um programa de diversidade e inclusão com alocação de recursos financeiros e pessoas dedicadas a colocar em prática um plano com ações intencionais para ampliar a diversidade e fomentar a cultura inclusiva na organização, desde o conselho de administração, com metas e métricas;
* Divulgação de metas e métricas sobre diversidade, em quantidades e prazos definidos para evidenciar o compromisso com mudanças estruturais, efetivas e aceleradas.

*Fonte: Posicionamento de diversidade do IBGC (2019).* |

**Métricas**

**São exemplos de indicadores utilizados:**

* Perfil dos profissionais na empresa, por cargo funcional, nos recortes de diversidade: gênero, raça e etnia, faixa etária e pessoas com deficiência
* Remuneração média das pessoas, por cargo funcional, e pelo mesmo recorte de perfis
* Diferença entre a remuneração média da mulher em relação ao homem, por cargo funcional
* Composição do Conselho de Administração, especialmente por gênero, cor, idade, raça e etnia
* Mix de competências/experiências dos conselheiros

Fontes: SASB, GRI e Capitalism Metrics, do World Economic Forum (WEF).

7. AGENDA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Um sistema de governança capaz de conduzir a organização à perenidade e à geração de valor no longo prazo só será efetivo se, necessariamente, vincular os aspectos ambientais e sociais à estratégia de negócio. O papel da governança (a sigla “G”) é muitas vezes a dimensão menos compreendida e destacada quando se aborda a agenda ESG. A governança define o modo como a organização vai exercer o seu propósito e garante a existência de processos e mecanismos adequados de gestão para os principais aspectos que afetam e são afetados pela organização, o que inclui as questões sociais e ambientais. Também assegura o comportamento ético e o equilíbrio de interesses, viabiliza o planejamento estratégico, gerencia riscos e oportunidades e determina espaços nas instâncias decisórias para captura de tendências e demandas das partes interessadas.

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC estabelece como um dos deveres dos agentes de governança assegurar que os temas da sustentabilidade estejam vinculados às questões estratégicas, aos processos decisórios, aos impactos na cadeia de valor e aos relatórios periódicos. Dessa forma, o uso consciente e intencional dos instrumentos de governança corporativa vai garantir que todos os direcionadores de geração – e destruição – de valor estejam inseridos nos processos de gestão.

A qualidade dos órgãos de governança; o engajamento das partes interessadas e a identificação dos tópicos materiais; a definição da política de remuneração da liderança (e sua relação com objetivos econômicos e ESG); a diversidade de conhecimento, experiências, formação e outros fatores essenciais para garantir a pluralidade de visões são todos temas específicos da pauta de governança presentes na agenda ESG**[[28]](#footnote-29)**.

|  |
| --- |
| **Para todas as empresas**Organizações de qualquer porte ou natureza jurídica se beneficiam de um modelo governança bem estruturado, que também fará diferença na inclusão e na evolução dos aspectos ESG de forma consistente. Sejam elas listadas ou não-listadas em bolsa de valores, sociedades de economia mista, empresas familiares e não familiares, startups, estatais ou organizações do terceiro setor, entre outras. |

|  |
| --- |
| **O que é governança corporativa:** é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas[[29]](#footnote-30). Seu exercício deve estar baseado em princípios basilares, responsáveis por alinhar interesses e preservar e otimizar valor econômico de longo prazo: transparência, equidade, prestação de conta e responsabilidade corporativa. Esses pilares fundamentam o compromisso da liderança, do conselho de administração e dos demais agentes, em garantir a saúde de longo prazo da organização e sua resiliência.**Os princípios definidos pelo IBGC para a governança corporativa são:*** **Transparência:** disponibilizar às partes interessadas as informações que sejam do interesse e não apenas as impostas por leis e regulamentos e sem se restringir ao desempenho econômico-financeiro.
* **Equidade:** tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas.
* **Prestação de contas (***accountability***):** prestar contas da atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo.
* **Responsabilidade corporativa:** zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e aumentar as positivas, considerando seu modelo de negócios e os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) ao longo do tempo.
 |

**O papel dos líderes empresariais**

As variáveis ambientais e, cada vez mais, as questões sociais como comportamentos e padrões de consumo, tensões sociais e demandas por maior equidade, continuarão a evoluir, gerando riscos e oferecendo oportunidades às empresas que estiverem mais bem equipadas para o adequado gerenciamento de todos os fatores que afetam sua geração de valor no longo prazo. Isso também impõe à liderança a necessidade de um papel mais ativo.

Não se trata apenas de maior proatividade para monitorar a atuação dos executivos e as atividades de negócios. As decisões se tornam mais complexas e vão requerer dos líderes um conjunto mais amplo de perspectivas, além de mais e melhores informações para apoiar as discussões.

Para influenciar a tomada de decisão e as definições estratégicas, os temas ambientais, sociais e de governança têm que estar no calendário anual das reuniões do conselho de administração e/ou das reuniões executivas, se desdobrar em processos e mecanismos de monitoramento, aprendizagem contínua e permear o gerenciamento de riscos.

A presença contínua na pauta estimula a interação entre as diferentes instâncias decisórias das organizações e amplia gradualmente o nível de consciência da liderança, revelando novas necessidades e permitindo o avanço da agenda. Um dos pontos de ajustes pode ser a escolha de conselheiros que possam agregar novos conhecimentos e contribuir para a agenda ESG. O fortalecimento dos programas de formação continuada para os gestores também ajudará nessa jornada.

A constituição de um comitê específico de assessoramento ao conselho ou de um grupo de apoio à diretoria executiva é mais um instrumento para acelerar a integração da agenda ESG ao planejamento estratégico e à análise de desempenho da empresa.

Deve-se ter atenção, também, à diversidade de olhares presentes na liderança e/ou no conselho de administração. A pluralidade de experiências, formações e conhecimentos, somados à presença de integrantes de grupos subrepresentados como gênero, raça, etnia, cor, entre outros, favorece uma avaliação mais sistêmica e holística sobre as decisões estratégicas. Isso inclui, ainda, uma saudável integração de gerações, formando um equilibrado caldo de inteligência coletiva. A diversidade é um dos recursos mais valiosos para enfrentar os desafios cada vez mais complexos que afeta o ambiente de negócios e a sociedade.

**Sugestão ARTE** pra representar o G como um viabilizador do E e do S. Mudei o desenho, não mais com o G englobando o E e o S pra evitar avalições sobre importância de cada dimensão. Melhor representar todos do mesmo tamanho. As setas e o título ajudam a direcionar o entendimento. O designer deve pensar no melhor formado, talvez as esferas lembrem muito associado a representação do TBL e devam ser evitados. É possível usar outras formas.

|  |
| --- |
| **A governança representa a ponte que conecta e viabiliza a inserção da agenda ESG nas instâncias estratégicas e decisórias das organizações:****Questões abordadas pelo sistema de governança:*** Zelar pela ética, pelos valores e pela cultura da organização.
* Desenvolver o nível de consciência da liderança.
* Estruturar a tomada de decisão.
* Decidir e orientar a estratégia.
* Gerenciar os riscos e definir o nível de exposição.
* Criar modelos de incentivo.
* Aprovar metas / monitorar o desempenho.
* Observar tendências.
* Observar novas oportunidades de investimentos *green-linked*, *green bonds* (*social bonds*, *climate bonds*) e outros mecanismos financeiros.
* Atrair fundos de investimentos menos especulativos.
* Garantir a escuta de todas as partes interessadas.
 |
| **Questões do E (meio ambiente /*environmental*) e do S (social)** |
| * Conectadas às externalidades ambientais e sociais
* Considerar os temas materiais para o negócio
* Elaborar planos de ações
* Acompanhar as demandas das partes interessadas e manter diálogo
* Definir e acompanhar métricas
 |

|  |
| --- |
| **Remuneração**A inclusão de metas ESG no plano de remuneração e programas de bonificação da liderança também ajuda a sinalizar a importância dessas questões para a organização e aumenta o comprometimento de todos para o alcance dos objetivos.Nos programas de remuneração variável mais amplos, que envolvem os demais funcionários, também é possível avaliar a conveniência de incluir metas individuais ou setorizadas, que chamem a atenção para a importância dos objetivos ESG assumidos pela organização e colaborem na tomada de decisão do dia a dia nas unidades operacionais. Uma construção coletiva desses objetivos, com a participação das equipes, ainda pode gerar benefícios adicionais como senso de pertencimento e engajamento.Por outro lado, os conselheiros e líderes devem avaliar a maturidade dos processos e da cultura corporativa antes de incluir metas ESG relacionadas à remuneração. Um programa eficaz de incentivo financeiro para o alcance de metas deve estar atrelado a estratégias claras e plenamente incorporadas pelos funcionários, além da disponibilização dos recursos e ferramentas para o desenvolvimento dessas agendas. A definição de metas que não sejam passíveis de serem alcançadas podem gerar efeito contrário e desmotivar os times. |

**Comitê de assessoramento ao CA**

Contextos mais dinâmicos e complexos geram necessidade de encontros mais frequentes ou mais tempo de dedicação do conselheiro e o comitê de ESG ajudará a não sobrecarregar o Conselho de Administração. Ao mesmo tempo, dedica tempo e recursos para análises mais profundas e leva recomendações mais bem embasadas à sala de reuniões. A empresa pode optar também por iniciar com um conselho consultivo, reunindo especialistas externos para orientar e aconselhar a alta administração sobre a construção de sua estratégia e diagnóstico e sobre como avançar sua maturidade sobre as questões ESG.

**Critérios para criar um comitê ESG ou comitê de Sustentabilidade:**

* A composição deve ser adequada à estrutura da organização, não pode ser grande demais que impeça a discussão aprofundada de temas, nem tão pequena que não agregue visões complementares sobre o tema. Sugere-se de 3 a 5 membros, sendo ao menos um participante conselheiro, para estimular e otimizar a tradução das discussões para o Conselho de Administração.
* Recomenda-se que o comitê seja liderado por um conselheiro.
* O executivo de sustentabilidade pode integrar ou ser convidado frequente das reuniões.
* Bom nível de formalização: regimento, dinâmica, agenda de reuniões definidas, pauta e ata. Essas medidas fortalecem e solidificam a pauta na organização.
* Os comitês não deliberam. Eles monitoram as atividades/iniciativas e emitem opinião, pareceres, fazem estudos e produzem conhecimento para análise e aprimoramento do processo decisório do conselho.
* Os comitês também devem ser avaliados, assim como todo o conselho.
* Especialistas ou consultores externos podem auxiliar no entendimento de conceitos e contribuir com conhecimento sobre temas emergentes e tendências.

**Comissão para suporte aos executivos**

Para fazer com que os assuntos permeiem a organização, indo até os níveis gerenciais e operacionais de forma coordenada e com visão sistêmica, pode ser útil constituir uma comissão ou grupo de trabalho (GT). Formado por representantes das principais áreas envolvidas, esse colegiado ajudará o executivo de sustentabilidade a aprofundar a compreensão das demais lideranças executivas, quebrar resistências, diminuir conflitos, engajar os gestores e dar mais legitimidade para o tema.

Dependendo da cultura da organização e do nível de consciência da liderança vai demandar mais tempo para evoluir, função para a qual a comissão também pode contribuir. A composição e o posicionamento dessa comissão na estrutura de governança da organização indicarão a relevância da agenda. Uma estrutura inadequada ou incoerente com o porte e complexidade da empresa dará sinais para sócios ou investidores de que essa é uma agenda de conveniência. Equipe pequena, formada apenas por profissionais operacionais ou inexperientes não tem condições de avançar uma agenda de transformação na organização. A comissão deve contar com profissionais com capacidade e poder de decisão, das principais áreas da organização e reporte ao CEO. A comissão também deve ser chamada a interagir com o conselho de administração ou com o comitê, caso ele exista, para aprofundar temas, prestar contas e indicar ações, entre outros.

Outro sinal de uma ação pouco estruturada é a baixa formalização dos processos, sem políticas definidas ou indicadores de acompanhamento. A comissão deve ter dinâmica estabelecida, incluindo agenda de reuniões e pautas, deve definir os responsáveis (guardiões) dos principais projetos na organização e aprovar cronogramas de implementação das principais ações.

**Conexão com a estrutura de governança existente**

Todos os agentes de governança têm papel importante na avaliação das questões ambientais, sociais e de governança materiais[[30]](#footnote-31). A estrutura ideal para o tratamento das questões ESG vai variar muito conforme a empresa. Há muita transversalidade nas agendas e estruturas já existentes podem incorporar os aspectos ESG. Nem sempre a alternativa mais indicada é a criação de novas estruturas, ao contrário, uma preocupação permanente da governança deve ser a de promover o pensamento integrado, evitando que essas questões sejam avaliadas de forma isolada.

**RECOMENDAÇÕES[[31]](#footnote-32)**

|  |
| --- |
| **Como o Conselho de Administração pode atuar para fazer avançar a agenda ESG na empresa:*** Definir estrutura de gestão dos aspectos ESG compatível com o porte e complexidade do negócio.
* Solicitar estudos de exposição a riscos ESG, como climático, hídrico, de padrões de consumo, tendências regulatórias, demandas sociais etc.
* Avaliar a integração de temas ESG à matriz de riscos corporativos das organizações.
* Considerar o ciclo de vida dos produtos e serviços de forma sistêmica para o entendimento dos riscos e dos impactos socioambientais.
* Estabelecer metas de desempenho ESG para a organização e os dirigentes.
* Orientar a elaboração de relatórios periódicos, sejam anuais e/ou de sustentabilidade, reportes regulatórios, apresentações institucionais, e a comunicação com os investidores e o mercado.
* Estar atento às parcerias institucionais, que podem ser relevantes para a estruturação de negócios, até mesmo junto ao mercado de capitais. Incentivar a participação em pactos empresariais contra corrupção, discriminação de raça, gênero e outros.
* Atuar na institucionalização de melhores práticas de relacionamento com *stakeholders* com foco no aprimoramento das relações com a cadeia de valor das empresas.
* Compreender os questionamentos do mercado de capitais. Os conselheiros devem estar cientes das tendências na elaboração e no monitoramento da estratégia.
* Estabelecer indicadores de desempenho para os temas materiais dos negócios, assumir compromissos públicos e metas para a redução dos impactos e manter acompanhamento periódico do desempenho ESG da organização.
* Atentar às mudanças no padrão de consumo de produtos e serviços, especialmente tendências referentes ao meio ambiente e ao consumo consciente. Os desafios da sustentabilidade impõem a necessidade de um novo olhar sobre os negócios e uma visão de longo prazo pede a compreensão e a adequação das empresas a essas demandas do consumidor e da sociedade.
 |

7.1 Integração da agenda à estratégia

Como já destacado, a atenção com os temas ambientais, sociais e de governança (ESG) pode antecipar a identificação de ameaças aos objetivos estratégicos, revelar oportunidades e ajudar as organizações a concentrarem os recursos nas áreas de negócios mais importantes. Assim, um bom plano de futuro da organização extrapola a dualidade de uma estratégia de negócios e uma estratégia ESG, integrando as questões financeiras e não financeiras como uma rotina periódica de definição e revisão de objetivos e prioridades de atuação.

Para incorporar os temas ESG na estratégia é necessário, primeiramente, identificar os aspectos mais relevantes para o negócio. Há processos variados para isso e um dos mais utilizados é o estudo de materialidade. É relevante prever o uso (e construção, caso a organização não tenha esse instrumento) de um mapa de partes interessadas e a garantia de que os critérios utilizados para o levantamento consideram o nível de criticidade e a relevância desses públicos para a organização (*leia mais em Cadeia de valor*).

A construção da estrutura de gerenciamento de riscos com a abordagem ESG, a análise de *benchmarks* setoriais, as pontuações em *rankings* e *ratings* e o uso de referências nacionais e globais como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e os questionários do Índice de Sustentabilidade (ISE), da B3, que combinam tendências mundiais e sua aplicação no contexto brasileiro, também ajudam a mapear os temas que precisam ser priorizados e gerenciados no planejamento estratégico.

**RECOMENDAÇÕES**

|  |
| --- |
| **Para transmitir credibilidade e garantir um papel relevante das informações ESG na definição da estratégia de negócios, a organização deve:**\_Definir seus temas materiais.\_Inserir os aspectos ESG no gerenciamento de riscos e oportunidades.\_Definir um painel de indicadores para os temas mais críticos, criar metas para evolução e assegurar uma disciplina de acompanhamento da performance. |

**MOVIMENTOS GLOBAIS PODEM AUXILIAR NAS DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS**

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), parte da Agenda 2030 lançada pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015, resumem para o mundo os principais desafios globais da atualidade como a erradicação da pobreza, proteção do meio ambiente e os desafios climático e da justiça social.

As organizações têm a oportunidade de implementar estratégias de negócio que aumentem significativamente seu impacto nos ODS e, consequentemente, reforçar seu compromisso com a promoção do desenvolvimento sustentável.

É importante atentar para esse processo. Para contribuir com a Agenda 2030, as organizações precisam avançar para além de uma perspectiva básica de ESG, que é mais focada nos negócios. O alinhamento requer uma avaliação mais profunda nos elementos que caracterizam a essência da Agenda 2030.

O Pacto Global lançou a iniciativa Ambição pelos ODS[[32]](#footnote-33) para desafiar e apoiar as empresas na integração dos objetivos em suas estratégias de negócio e no engajamento de sua cadeia de valor e das partes integradas nesses esforços.

Também é preciso ter cuidado com a correlação superficial dos ODS aos seus objetivos estratégicos para evitar *greenwashing* (*sobre isso, leia mais no capítulo A relevância da comunicação*).

**Materialidade como input para a estratégia**

O conceito de materialidade, muito utilizado no mercado financeiro desde a década de 1960 e comumente adotado para definição dos processos de relato das organizações, oferece insumos para a condução estratégica e deve ser considerado dentro do processo de planejamento e gestão da companhia.

Há diferentes perspectivas conforme o referencial de materialidade adotado, que vão interferir no escopo da análise e nos resultados apresentados. A visão financeira indica como materiais as questões capazes de influenciar decisões econômicas de investidores, acionistas e demais provedores de capital. No contexto da agenda ESG, a materialidade envolve um olhar ampliado, incluindo a percepção de todas as partes interessadas que uma empresa influencia ou das quais depende. É importante considerar esse duplo papel da materialidade, dos impactos externos da empresa na sociedade bem como os internos, no próprio desempenho da organização.

O conjunto de informações que esse processo captura auxilia no direcionamento estratégico das organizações e tem o potencial de indicar as questões mais relevantes de ESG, alertar a liderança para temas até então não identificados e que podem se tornar fatores de riscos ou oportunidades no futuro, além de revelar a sincronia entre o planejamento da organização e as expectativas dos seus públicos.

Os temas materiais evoluem ao longo do tempo junto com os avanços como tecnologias emergentes, inovação de produtos e desenvolvimentos regulatórios. Assim, é preciso um monitoramento contínuo e processo de revisão e atualização periódicos para não se distanciar dos pontos críticos.

Os métodos para identificação dos temas materiais também variam, sendo relevante garantir uma adequada captura das opiniões e demandas das partes interessadas e a análise sobre os tópicos que compõem propósito, planejamento estratégico e as principais políticas da organização. Ouvir a liderança também é um ponto importante para verificar o alinhamento entre a sua percepção, os objetivos da organização e o interesse dos públicos de relacionamento.

*Publicar a imagem de uma matriz de materialidade com a legenda:*

**Matriz:** ferramenta visual que facilita a análise e comunicação dos temas, a matriz revela os fatores de alta convergência para públicos interno e externo (quarto quadrante). Ainda pode apontar temas elencados como de alta prioridade apenas pelo eixo externo ou pela empresa, o que pode tanto revelar a necessidade de um aprofundamento do entendimento de uma demanda ou ajustes na estratégia.

**Materialidade dupla**

O processo deve ser compreendido pelo seu duplo papel[[33]](#footnote-34):

Perspectiva financeira: pela ótica da empresa, sobre como os aspectos ESG afetam seu desempenho financeiro e sua capacidade de gerar valor no longo prazo.

Perspectiva de impacto: como as organizações geram valor positivo e negativo para a sociedade e o planeta.

**Objetivos devem ter critérios claros de avaliação**

Elemento fundamental em gestão, a definição de critérios de avaliação, sistemas de coleta e indicadores vão permitir o monitoramento do progresso, o direcionamento da estratégia corporativa, além de demonstrar a consistência com que esses aspectos são gerenciados na organização. Definir metas claras e objetivas também vão acelerar as evoluções e engajar as equipes nas prioridades definidas. As metas traçadas devem ter consistência e indicar como os objetivos serão alcançados.

**Cuidados para definir métricas**

* Reunir informações objetivas, com escopo claro;
* Priorizar os KPIs, escolhendo com cuidado as informações mais relevantes, focadas na materialidade, sem desperdiçar esforços com um volume muito grande de dados;
* As metas devem ser mensuráveis e com unidades de medida que permitam a investidores ou outros interessados fazer comparações entre indústrias/setor de atuação;
* É recomendável que as metas sejam divulgadas publicamente e seu desempenho acompanhado e comunicado.
* Integrar metas ESG nos planos de remuneração da liderança é uma etapa recomendada quando a empresa alcança certo nível de maturidade em seus processos e na conscientização dos líderes (*leia mais na página* ***capítulo 6 Agenda da Governança Corporativa***).

A administração deve criar uma rotina de acompanhamento da estratégia empresarial e uma governança desse processo para que ele se dissemine na organização. Isso inclui definição e realização de reuniões mensais ou trimestrais com equipes encarregadas da gestão e execução para avaliar o progresso do plano estratégico. Essa dinâmica de monitoramento também vai garantir que a organização se mantenha em sincronia com seus objetivos estratégicos e evitar que os gestores se desviem do foco principal.

Comunicar periodicamente esses compromissos e o desempenho dos seus indicadores em uma base permanente (via relatórios anuais, por exemplo), considerando os avanços e as involuções, vai contribuir com a transparência da organização e com a construção de um relacionamento de confiança com acionistas e com as demais partes interessadas *(leia mais no capítulo 7 A relevância da comunicação)*.

Os administradores devem não apenas aprovar os compromissos firmados pela organização, como também um acompanhamento periódico sobre seu desempenho e a garantia de recursos (financeiros, de competências e humanos) para que a empresa seja capaz de avançar. Aprendizados ou dificuldades inesperadas podem ocorrer e comprometer as metas, e uma comunicação transparente dessas questões é fundamental para a manutenção do relacionamento de confiança com as partes interessadas.

**RECOMENDAÇÕES**

**Para inserir a perspectiva ESG no planejamento estratégico, uma empresa deve:**

* Realizar um processo de materialidade para identificar os temas ESG de maior impacto;
* Considerar esses aspectos no seu processo de gestão de riscos;
* Avaliar o modelo de negócios para compreender dependências de todos os capitais no curto, médio e longo prazos;
* Construir objetivos e metas para avançar. É recomendável que a organização torne público esses compromissos;
* Definir objetivos para o futuro;
* Aprovar os objetivos com a mais alta liderança da empresa (diretoria ou comitês de assessoramento que endereça o tema para deliberação do Conselho de Administração, quando houver);
* Estabelecer a governança desses processos;
* Elencar métricas e monitorar seu desempenho nesses temas;
* Avaliar e revisar continuamente o alcance da estratégia.

7.2 Gestão de riscos

Um bom sistema de governança é acompanhado de processos estabelecidos de gerenciamento de riscos corporativos, que abastecem a liderança com informações críticas para o alcance dos seus objetivos estratégicos. No campo dos riscos ambientais, sociais e de governança se enquadram uma ampla gama de fatores de riscos, como tecnológicos, geopolíticos, de saúde, demográficos etc.

Os riscos ESG devem ser avaliados e monitorados constantemente da mesma forma que os demais riscos a que organização está exposta, ainda que sejam mais complexos de serem mapeados. Em geral, os temas ambientais, sociais e de governança são difíceis de serem previstos e quantificados, muitos estão associados a questões de longo prazo ou extrapolam o campo de atuação da organização. Mas isso não é razão para um controle ineficaz. Também é importante ter em mente que muitos desses riscos ambientais e sociais já geram consequências econômicas atualmente.

A emergência climática agrega um conjunto de fatores críticos que já direcionam decisões de negócios. Seus impactos envolvem riscos físicos provocados por eventos extremos, comprometimento de cadeias de abastecimento e escassez de matérias-primas, mudanças tecnológicas e na preferência dos consumidores, alterações regulatórias, taxações e problemas de reputação (*leia mais sobre mudanças climáticas na página xx*). De fato, o relatório de riscos do Fórum Econômico Mundial coloca potenciais falhas nas ações climáticas, eventos extremos e perda de biodiversidade como os riscos macroeconômicos mais severos em termos de impacto e probabilidade até 2030[[34]](#footnote-35).

Os riscos sociais envolvem uma gama ainda maior de fatores e, com os novos espaços de troca e de compartilhamento de informações e percepções nas redes sociais, seus efeitos se tornam ainda mais críticos e rapidamente podem gerar impactos relevantes na reputação e em perdas financeiras. Os fatores de risco sociais incluem, mas não só, desafios relacionados à força de trabalho; falhas em processos de segurança que podem causar danos a pessoas e ao meio ambiente; vazamento de dados; vulnerabilidade na cadeia de prestadores de serviço; conflitos com comunidades do entorno; entre outros.

Os riscos de governança, por sua vez, passam pela própria existência de controles e estruturas adequadas de gerenciamento de todos os riscos materiais para o negócio; se existe na liderança profissionais com competências para avaliar e orientar os processos decisórios sobre os principais riscos apontados, como riscos climáticos ou a abordagem de diversidade da organização, por exemplo. Para uma empresa familiar, por outro lado, um risco de governança pode estar associado a processos sucessórios e à separação de papeis na gestão do negócio para garantir a objetividade das decisões e evitar conflitos de interesses.

Mesmo empresas com processos de gerenciamento de riscos já instituídos podem ter dificuldades para garantir o nível adequado de acompanhamento e avaliação. Cabe à liderança verificar se existem estruturas capazes de identificar, medir, tratar e monitorar esses temas e orientar a tomada de decisão. Organizações que ainda não dispõem de sistemas para gerenciar riscos, por outro lado, têm a oportunidade de construir essa gestão assegurando a inclusão dos aspectos ESG relevantes para o negócio desde o primeiro passo. [[35]](#footnote-36)

Para ser capaz de mapear e avaliar os riscos ESG e definir ações para mitigá-los, a matriz de materialidade da empresa pode ser uma fonte de dados inicial. É possível avaliar esses temas a partir de uma perspectiva de riscos (*leia mais sobre materialidade no capítulo de Governança, subcapítulo de Estratégia*).

**Saiba mais**: para se aprofundar nos aspectos ambientais, sociais e de governança, incluindo mais detalhes sobre riscos e oportunidades específicos para a organização, acesse os capítulos correspondentes a cada tópico da agenda neste Guia.

|  |
| --- |
| **Riscos emergentes**Para além dos fatores de riscos já bem estabelecidos, um mundo cada vez mais tecnológico, dinâmico e interconectado acrescenta camadas de complexidade para as organizações. Fatores como segurança cibernética, uso massivo das redes sociais e pandemias, guerras e conflitos geopolíticos demandarão avaliações aprofundadas e monitoramento periódico. Estes podem ser fatores difíceis de serem mapeados antecipadamente, por isso a escuta estruturada dos *stakeholders* deve se tornar um processo contínuo na organização, bem como avaliação de tendências, estudos de cenários e uma revisão contínua das metodologias utilizadas para o gerenciamento de riscos. |

**Mapa de riscos:** o mapa de risco é uma das ferramentas mais utilizadas para o acompanhamento dos principais riscos pela liderança. Ele pode ser unificado, envolvendo todos os riscos estratégicos, ou constituir agrupamentos conforme a abrangência e a complexidade do negócio, com: mapa de riscos de fatores ESG ou mapa de riscos da cadeia de suprimentos, por exemplo.Independente do modelo escolhido, é importante considerar que o mapa é o resultado final de uma estrutura consolidada na organização e que a identificação dos temas deve considerar uma variada fonte de informações internas e externas, considerando também as demandas dos *stakeholders*.

**Etapas do gerenciamento de riscos:**

• Identificar: contar com métodos adequados para evidenciar os riscos ESG.

• Avaliar: o conselho ou a diretoria avalia e prioriza os riscos críticos para a estratégia organizacional e para criação de valor a longo prazo.

• Mitigar os riscos: a administração deve implementar medidas que tornem a empresa resiliente diante dos riscos ESG.

**RECOMENDAÇÕES**

**10 passos da jornada de gerenciamento de riscos**

* Promover diagnóstico interno e análises setoriais;
* Envolver as principais áreas de negócio na identificação dos riscos;
* Definir os papeis e responsabilidade de gerenciamento em toda a organização, aplicando as Três Linhas de Riscos do The IIA;
* Construir um dicionário de riscos;
	+ Padronizar as categorias de riscos ESG.
* Realizar avaliações de cenários a partir dos riscos mapeados;
* Avaliar potencial de impacto e probabilidade de ocorrência;
* Junto com a administração, priorizar os principais fatores e construir o mapa de riscos;
* Realizar planos de mitigação; definir indicadores de acompanhamento e endereçar responsabilidades;
* Comunicar aos agentes de governança (discussão permanente nos comitês relacionados e validação no Conselho de Administração (se houver) ou da diretoria/acionistas);
* Revisar periodicamente;

*\*Mais informações sobre a implementação de um processo de gestão de riscos podem ser encontradas na publicação: Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia / IBGC. 2017 (Série Cadernos de Governança Corporativa, 19). Disponível no site do IBGC.*

8. A RELEVÂNCIA DA COMUNICAÇÃO

Acomunicação traduz a cultura e o propósito da organização e pode reforçar o quanto esses valores são consistentes ou revelar possíveis fragilidades nesse processo. Divulgar um conjunto de informações relevantes e confiáveis sobre a agenda ESG da organização aumenta a transparência e constrói confiança no relacionamento com investidores, consumidores e as demais partes interessadas.

Para pensar em uma comunicação que atenda às questões ESG é preciso compreender que existe uma multiplicidade de atores associados à cadeia de valor, com necessidades de diálogo e comunicação também distintos. As expectativas da sociedade sobre o papel das organizações cresceram e já não se encaixam mais apenas no que é controlado por elas. As partes interessadas cobram explicações sobre consequências das atividades, querem saber mais sobre os impactos dos negócios no meio ambiente, qual a origem dos produtos e serviços e como a organização cuida dos seus funcionários, entre outras informações.

Diante da complexidade crescente, o avanço da comunicação corporativa muitas vezes depende de uma transformação cultural na organização, em que os líderes tomam consciência da importância da abertura para o diálogo e da transparência. O sucesso, a reputação e a longevidade de uma organização serão cada vez mais dependentes da boa comunicação, que tem a capacidade de aproximá-las das suas partes interessadas com equidade e de forma permanente, projetando uma imagem forte e única[[36]](#footnote-37).

**Transparência e *accountability***

É importante ter em conta que sustentabilidade empresarial não é sinônimo de ativismo. Mas transparência, equilíbrio e comparabilidade entre as informações são princípios fundamentais para que as organizações construam relações de confiança com as partes interessadas e, especialmente, com o mercado. Por isso, peças como relatórios anuais e de sustentabilidade, apresentações ao mercado, *sites* de relações com investidores ou sobre aspectos ESG, cases ou *benchmarkings* devem ser acessíveis, ter informações equilibradas e baseadas em dados relevantes, que guardem coerência entre si.

Outro princípio essencial é o da materialidade. A organização precisa conhecer as demandas e interesses dos seus públicos de relacionamento para conseguir se comunicar com clareza, objetividade e, principalmente, relevância, (*leia mais sobre materialidade no capítulo de Governança, subcapítulo Estratégia*).

Diferentes iniciativas buscam aumentar o comprometimento das organizações com as divulgações de desempenho sobre os aspectos ESG e comprovam que o mercado avança em recomendações, iniciativas de autorregulação e, em alguns casos, controle regulatório, para estabelecer um padrão mínimo de transparência. A União Europeia lidera essa agenda, com ações também nos Estados Unidos e na China. Na Europa todas as grandes empresas – e as pequenas listadas em bolsa – terão que publicar relatórios de sustentabilidade, regra válida a partir de 2023.[[37]](#footnote-38) Nos Estados Unidos, as companhias abertas também estão sendo cobradas a divulgar mais informações sobre a diversidade de seus conselhos de administração, com um mínimo de dois representantes de grupos subrepresentados, sendo um deles, uma mulher.

No Brasil, a CVM (Comissão de Valores Mobiliários) passou a exigir, em 2021, que companhias listadas que produzam relatórios integrados submetam essas divulgações à auditoria, para garantir maior rigor metodológico e credibilidade das informações (Regulação CVM 14 / CPC 09). Também passou a solicitar mais informações sobre questões ESG nos formulários de referência, incluindo não apenas práticas, mas a política de responsabilidade social, ambiental e climática estabelecida e os critérios de avaliação da efetividade das ações.

O Banco Central do Brasil definiu a estrutura criada pelo TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) para o relato de questões climáticas de adoção obrigatória para instituições financeiras em 2022. Em todo o mundo, investidores com US$ 118 trilhões sob gestão esperam que suas companhias investidas publiquem informações de acordo com as normas de TCFD.

Esses esforços pretendem aumentar a relevância da comunicação corporativa em bases comuns, consistentes e comparáveis. As organizações devem superar barreiras como a falta de tempestividade, de acompanhamento periódico ou a dificuldade em abordar o desempenho negativo para aumentar a credibilidade de suas comunicações. Também são fatores que podem tornar a divulgação sem efeito e a adoção de indicadores e métricas pouco usuais, que não permitem a avaliação comparativa com pares do mercado. Outro exemplo é o desencontro de informações entre diferentes publicações para públicos distintos: relatórios de sustentabilidade que enumeram destaques sobre programas de desenvolvimento e os benefícios oferecidos aos funcionários enquanto as demonstrações financeiras registram aumento significativo de recursos contingenciados para processos trabalhistas, sem que isso seja explicado ou justificado na narrativa de sustentabilidade (*leia mais sobre práticas de relato a seguir*).

***Greenwashing* e a comunicação de conveniência**

O *greenwashing,* que pode ser entendido como lavagem ou maquiagem verde, é a prática de camuflar, exagerar, omitir ou mesmo mentir sobre os impactos das atividades, produtos ou serviços de uma empresa ao meio ambiente. Com o aumento da atenção sobre a agenda ESG das companhias, o termo hoje ganhou variações como o *SDG-washing*, relacionado ao uso superficial e exagerado dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (SDG em inglês). Há ainda outras variações como o *purpose washing*, sobre a declaração de propósito das companhias, a *rainbow washing*, vinculado ao movimento LGBTIQA+, entre outros. Todos eles revelam a fragilidade de posicionamentos e comunicações (*sobre a consistência da adoção dos ODS na estratégia, leia mais no capítulo Governança, subcapítulo Estratégia*).

Esse são momentos em que a linha entre o marketing e o compromisso ético pode ter sido cruzada com o potencial de causar abalos na reputação das organizações e revelar uma agenda de conveniência, focada apenas no retorno de imagem. A cultura é um elemento fundamental também para manter a coerência na comunicação (*leia mais no capítulo Atuação com propósito*).

A chave para não cair no risco de maquiar informações e impactos sociais ou ambientais passa pelas ferramentas utilizadas para desenvolver dados confiáveis, fornecer o contexto geral sobre as ações realizadas e, especialmente, ter compromisso com a transparência e a honestidade das informações. Na divulgação das práticas ESG, geralmente realizadas via relatórios de sustentabilidade, anuais ou integrados, o uso com rigor das orientações expressas pelos protocolos de relato é um cuidado fundamental.

Apesar da profusão de referências para relato, vem crescendo a preocupação com o fornecimento de orientações embasadas para as organizações fazerem o melhor uso dessas ferramentas. Adotar algum tipo de verificação de terceira parte (como auditoria ou submeter o conteúdo à leitura crítica de especialistas) também traz ganhos importantes para a relevância e a credibilidade dos relatos corporativos.

|  |
| --- |
| **Cuidado com o *SDG-Washing***O interesse crescente das organizações em utilizar a agenda dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) para conectar suas ações ao enfrentamento dos principais desafios sociais, econômicos e ambientais é fundamental para gerar as soluções que o mundo necessita. Por outro lado, uma análise superficial dos objetivos, sem a adequada contextualização sobre a implicação dos temas nos negócios pode revelar outras fragilidades da organização.O *SDG-Washing* pode ocorrer quando uma empresa destaca sua contribuição positiva em algum ODS ignorando seus impactos negativos em outros ODS. Isso pode ocorrer, por exemplo, na relação entre a produção de automóveis elétricos, gerando benefícios alinhados ao ODS 13 (Ação Contra a Mudança Climática Global) e o processo de fabricação das baterias desses veículos associado a riscos de poluição ambiental por substâncias como como cobalto e cobre (ODS 14 – Vida na água e ODS 15 – Vida terrestre) ou ao trabalho infantil em países africanos (ODS 8 – Emprego decente e crescimento econômico). A aplicação dos ODS como referencial deve ser feita de forma criteriosa, identificando as conexões diretas com o negócio e ser o mais específica possível. Os 17 ODS contam com 169 metas que detalham os objetivos e dão concretude para os compromissos, e devem ser considerados nas análises.Mesmo buscando esse foco na avaliação de aderência do negócio à Agenda 2030, priorizando as conexões diretas, não se deve perder de vista que os ODS têm natureza integrada e interdependente dos objetivos e impactos, e podem ter consequências também em outros ODS que precisam ser avaliados.**Alguns pontos de atenção para evitar fazer *greenwashing**** A organização tem uma estratégia ESG e acompanhamento de indicadores sobre a temática.
* A organização integra compromissos públicos em relação aos temas abordados pela comunicação.
* A empresa já levou a Agenda 2030 para os seus colaboradores.
* Há dados que ajudem a contextualizar e relevância dos fatos.
* As ações estão alinhadas às metas e não apenas aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.
* A comunicação trata de ações estruturadas, com objetivos definidos, indicadores de monitoramento e metas. Não trata de iniciativas pontuais, táticas e de foco difuso.

*Leia mais sobre os ODS no capítulo de Governança, subcapitulo de Estratégia.*  |

**Como escolher o melhor caminho de relato?**

Uma das principais demandas de investidores e partes interessadas é quanto à divulgação de indicadores objetivos, comparáveis que demonstrem o desempenho das organizações nas principais questões materiais do seu negócio e a evolução da companhia ao longo do tempo. A organização pode escolher entre relatórios anual, de sustentabilidade, relatório integrado ou uma comunicação de progresso de sua visão de futuro, ou a soma de mais de um desses formatos.

Padrões e referências para apoiar a empresa nessa comunicação têm se transformado, em um movimento que busca avançar nas diretrizes de relato e na formatação de parâmetros consolidados, comparáveis e que reflitam os principais pontos materiais da organização e seus desafios. A escolha do padrão adotado deve se concentrar menos em qual deles oferece o melhor ou mais completo conjunto de indicadores, e mais em uma avaliação mais inteligente sobre as demandas a serem atendidas. O uso combinado de alguns *standards*, inclusive, pode complementar e enriquecer a narrativa.

Os principais organismos que definem normas de relato de sustentabilidade – CDP, CDSB, GRI, IIRC e SASB chegaram a lançar uma publicação em que destacam o empenho em melhorar a compreensão dos relatórios corporativos e em fornecer orientação sobre como os diferentes padrões podem ser aplicados de forma complementar[[38]](#footnote-39).

Lembrando que o processo de materialidade deve ser o primeiro orientador desse processo (*leia mais sobre materialidade no capítulo de Governança, subcapítulo de Estratégia*).

Ponto comum em todos eles, é o foco nos temas materiais e a necessidade de informações confiáveis e contextualizadas sobre a estratégia e a gestão de riscos e oportunidades; o processo de geração de valor no curto, médio e longo prazos; e, seus impactos e desempenho nos eixos econômico, ambiental, social e em governança.

Um relatório de qualidade constrói confiança, sustenta valor e melhora a reputação. É, ainda, uma ferramenta que ajuda as organizações a identificarem possíveis lacunas na gestão e estimula mudanças na tomada de decisões internas.

Conheça as principais referênciaspara relato[[39]](#footnote-40):

* **GRI:** pioneiro no relato da sustentabilidade, criado no início dos anos 2000, os *standards* da Global Reporting Initiative têm uma ampla aplicação para organizações de todos os tipos e portes, com foco para o atendimento das demandas dos *stakeholders.*
* **ISSB:** International Sustainability Standards Board, norma global anunciada na Conferência COP-26, da fundação International Financial Reporting Standards (IFRS), e que está sendo formatada para criar um padrão globalpara o relato das questões ESG. Sua proximidade com a norma para divulgações contábeis (IFRS) e a busca por incorporar referências dos *frameworks* já existentes, como SASB, Relato Integrado, CDP e outros, reforça a expectativa sobre um padrão que seja mais integrado e orientado para o mercado.
* **SASB:** o conjunto de normas da Sustainability Accounting Standards Board oferece uma visão sobre temas materiais e impactos para mais de 50 setores econômicos.
* **Relato Integrado**: o protocolo criado pelo International Integrated Reporting Council (IIRC) não oferece indicadores e métricas de divulgação, mas princípios para reforçar o pensamento integrado nas organizações. Com foco no mercado financeiro e de investimentos, o documento deve ser utilizado em conjunto com protocolos de indicadores, como GRI, SASB, TCFD e outros.

***\* Value Reporting Foundation (VRF):*** *lançado em 2021 com uma união das iniciativas de IIRC e SASB para abranger um escopo maior a respeito da criação de valor em longo prazo e alinhar os princípios de pensamento integrado aos indicadores SASB. Em 2022, o VRF anunciou sua adesão ao ISSB.*

***Measuring Stakeholder Capitalism Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation****:* lançado pelo Fórum Econômico Mundial (WEF, na sigla em inglês), a publicação apresenta um conjunto de indicadores escolhidos a partir de uma ampla gama de protocolos já existentes. As informações em quatro dimensões – Governança, Pessoas, Planeta e Prosperidade, e estão alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

**Avanço nos padrões para relato:**

*Fonte: Belinky, 2022 (tese de doutorada na EAESP/FGV: "ODS ou ESG? A criação de um artefato para análise de instrumentos de avaliação ou orientação de negócios pela perspectiva da sustentabilidade.")*

**Ganhos da prática de comunicação:**

Acomunicação desempenha um papel cada vez mais estratégico na agenda das organizações, contribuindo com a criação de valor e a melhoria de resultados. Na comunicação institucional, a prática de relato de desempenho, estratégia e ações é uma ferramenta relevante para dar consistência ao discurso das organizações e gerar transparência. Entre os ganhos desses processos, estão:

• Melhoria dos sistemas de gestão: identificação e gerenciamento de riscos

• Mapeamento de novas oportunidades

• Confiança das partes interessadas

• Credibilidade

• Fortalecimento da reputação

• Licença social para operar

• Atração de capital

• Transparência e prestação de contas

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É crescente a pressão para que organizações avancem na integração de aspectos sociais, ambientais e de governança (ESG) em suas decisões estratégicas. Também é inegável a relação entre os negócios e questões urgentes como as mudanças climáticas e seus efeitos sistêmicos e os dilemas sociais ainda mais exacerbados por conta pandemia de Covid-19.

Investidores, clientes, consumidores e outras partes interessadas questionam as empresas sobre sua capacidade de geração de valor ao longo do tempo e o futuro de seus produtos e serviços diante desses riscos e oportunidades da pauta ESG.

Apesar de toda a atenção e da cobrança por mais transparência, muitas empresas ainda não conseguem encontrar orientações e soluções claras para avançar na gestão desses aspectos. A agenda temática é abrangente e transversal, e muitos desafios envolvem fatores diversos e que extrapolam os limites do próprio negócio. Relembrando a jornada das organizações destacada ao longo deste guia, essa transformação só será efetiva por meio de uma **visão sistêmica** (veja no Glossário), que parta do propósito e da cultura organizacional e perpasse toda a cadeia de valor.

Cabe aos líderes, especialmente aqueles que têm o dever fiduciário de proteger a organização e o valor dos acionistas, o papel decisivo de conduzir essa mudança. Seu engajamento é fundamental uma vez esse processo tem implicações em todos os níveis da organização e nas relações que ela estabelece com suas partes interessadas.

Se, por um lado, não há uma receita ou prescrição para essa transição, as organizações têm autonomia para construir seu caminho, a partir da sua cultura e das suas características, e adotar uma identidade própria para o seu processo.

Nesse contexto, o papel da governança se torna ainda mais relevante para apoiar a estruturação das práticas que suportem a integração das questões ESG e toda a sua transversalidade nas decisões de negócio. Com sua atribuição de supervisão e zelo pelo processo decisório, o sistema de governança deve garantir a estabilidade das operações, proteger e construir valor.

A administração de riscos e oportunidades para seu futuro é igualmente beneficiada por uma gestão que incorpora a agenda ESG, mas essa é uma perspectiva um tanto limitante. Também estão em jogo questões éticas e o sentido de propósito que devem fundamentar a existência de uma organização.

Retomando o início deste guia, organizações orientadas por propósito estão mais conectadas com a realidade da sociedade e melhoram o próprio ambiente de negócios, podendo, ainda, descobrir novas oportunidades de desenvolvimento. Os negócios bem-sucedidos do futuro precisarão encontrar formas de criar valor com contribuição social justa e impactos neutros ou positivos no mundo natural. Modelos de negócios regenerativos, com fluxos de materiais circulares e modelos sustentáveis ​​de produção e consumo podem melhorar em vez de esgotar os recursos naturais. As organizações podem utilizar seu potencial inovador e criativo junto com propósitos que impulsionem a melhoria da vida das pessoas para destravar negócios sustentáveis.

Essas transformações exigirão uma atuação mais coletiva e colaborativa, em conjunto com diferentes partes interessadas em todo o ciclo de vida de seus produtos e serviços, que podem gerar mudanças em escala e acelerar a transição para uma nova economia. As organizações exercem influência em sua cadeia de valor e mesmo nas comunidades onde atuam.

Outra tendência é a maior expectativa dos investidores em relação ao retorno sobre o seu capital, cada vez mais criteriosos na escolha de ativos de investimento. Provedores de capital podem redirecionar os fluxos de capital para modelos de negócio que atendam às necessidades da sociedade. Também podem oferecer incentivos a negócios com esses diferenciais, como os chamados títulos verdes. Assim, as organizações se beneficiam de um custo menor de capital, ganhar competitividade, abrir novos mercados e ter acesso a novas fontes de financiamento.

Esses são pontos ainda em evolução e ainda não estão disseminados de forma abrangente, mas estão avançando rapidamente. As empresas que anteciparem e se envolverem de forma proativa com as mudanças provavelmente terão as melhores chances de serem líderes em um contexto de futuro mais sustentável.[[40]](#footnote-41)

Por fim, é importante reforçar a relevância do público interno. As transformações no mundo do trabalho e os valores destacados pelas novas gerações também tornam a agenda ESG estratégica para os negócios. Organizações responsáveis têm consciência de que cuidar dos colaboradores, além de manter a coerência com seu compromisso, mantém seus times motivados e produtivos, favorecem a inovação e atraem talentos, fatores essenciais para garantir sua perenidade.

Mas as organizações não devem investir nas boas práticas apenas em busca de reconhecimento ou retorno de marca. Selos, rankings e certificações se multiplicam no mercado de forma mais ou menos específicas, mas não existe um único padrão capaz de chancelar as práticas e dar conta da abrangência da agenda ESG. Em muitos casos, os critérios de avaliação também não são claros. O foco das organizações deve estar em sua jornada de construção e nos ganhos evidenciados ao longo de toda esta publicação resultantes desse processo. Devem, assim, se preocupar mais com o filme, do que com a fotografia.

10. GLOSSÁRIO

***Business as usual*** (BAU)

Condução dos negócios e operações de forma convencional, usualmente aceitos, como sempre foi feito. A adoção da agenda ESG e a construção de negócios sustentáveis requerem inovação e a transformação dos modelos tradicionais de operação, em oposição ao *business as usual*.

**Cadeia de valor**

O conceito criado por Michael Porter, em 1985, organiza o conjunto de atividades que agregam ou subtraem valor para a companhia e os seus públicos. Essa cadeia inclui desde a concepção de produtos e serviços, a aquisição de matérias-primas, as relações com fornecedores e prestadores de serviços, a produção, comercialização, entrega e uso de produtos e serviços por consumidores e clientes. A cadeia alcança, ainda, a fase de pós-consumo. Esse olhar vem evoluindo para uma visão circular e regenerativa, com processos produtivos que se retroalimentam e insumos utilizados por vários ciclos de vida.

**Economia circular**

A economia circular ressignifica o conceito de cadeias de valor, antes visto como linear e totalmente dependente da extração contínua e crescente de matérias-primas. O conceito integra os ciclos de produção, uso e reúso dos insumos de forma contínua, em que os resíduos de materiais pós-consumo de um processo serão reinseridos no ciclo produtivo por meio de cadeias de reciclagem.

**Externalidades**

Consideram os efeitos de atividades dos negócios que geram benefícios ou impõe custosa terceiros, de forma voluntária ou não, sem que estes tenham oportunidade de impedi-los e tenham direito de ser ressarcidos pelos custos (externalidades negativas) ou obrigação de pagar pelos benefícios (externalidades positivas).

**Greenwashing**

Pode ser definido como lavagem ou maquiagem verde, é a prática de camuflar, exagerar, omitir ou mesmo mentir sobre os impactos das atividades, produtos ou serviços de uma empresa ao meio ambiente.

**Licença social**

Também conhecido como licença social para operar (LSO), esse não é um termo regulatório ou baseado em legislação. Ele envolve a percepção positiva e a aceitação das comunidades envolvidas e/ou impactadas pela operação ou seus empreendimentos.

**Materialidade**

Metodologia utilizada para mapear os principais temas relevantes da organização e gestão de externalidades, riscos e oportunidades. No contexto da agenda ESG, o conceito considera o cruzamento da percepção das partes interessadas e da agenda estratégica da organização.

**Visão sistêmica**

Trata-se da capacidade de avaliar e compreender os negócios de forma abrangente, incluindo toda a cadeia de valor e suas relações de interdependência.

**Serviços ecossistêmicos**

São os efeitos gerados pelo meio ambiente, benefícios indispensáveis para a qualidade de vida e para economia como a regulação do clima, polinização, fertilidade do solo, disponibilidade hídrica, ventilação, qualidade do ar, controle de erosão da terra e fornecimento de fibras e outros materiais.

**Stakeholder**

Em português, as partes interessadas, referem-se aos públicos com os quais a organização se relaciona e ou tem interesses pertinentes à companhia. São exemplos desses públicos, acionistas, colaboradores, comunidades do entorno, fornecedores, clientes e consumidores, governos, organizações não governamentais, entre outros.

**Terceiro setor**

É formado pelas organizações dedicadas a questões sociais e ambientais, sem fins lucrativos.

11. Referências

1. Estimativa da população mundial em 2050 segundo a ONU. [↑](#footnote-ref-2)
2. Definição apresentada em 1987 no relatório Nosso Futuro Comum (Our Common Future, no original em inglês), da Comissão de Meio Ambiente da Organização das Nações Unidas (ONU), liderada por Gro Brundtland. [↑](#footnote-ref-3)
3. O TBL foi apresentado no livro *Canibais com Garfo e Faca*, de John Elkington. Em 2018, o ator manifestou preocupação com a aplicação da gestão TBL e alertou que o sucesso ou fracasso de objetivos de sustentabilidade não podem ser medidos apenas em termos de lucro e perdas financeiras, sendo necessário considerar uma visão mais ampla, incluindo a mensuração do bem-estar das pessoas e da saúde do planeta. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>. [↑](#footnote-ref-4)
4. Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist. Kate Raworth. Chelsea Green Publishing. 2017. [↑](#footnote-ref-5)
5. Modelo criado por Richard Barrett fala do modelo dos sete níveis de consciência em que ele relaciona os valores do indivíduo com aqueles percebidos na empresa e a cultura desejada. *Building a Values-Driven Organization: A Whole System Approach to Cultural Transformation*. 2006. [↑](#footnote-ref-6)
6. *Walking the Talk: Building a Culture for Success*. Carolyn Taylor. Random House Business. (2015). [↑](#footnote-ref-7)
7. International Finance Corporation (IFC). *Stakeholder Engagement: A good practice handbook for companies doing business in emerging markets*. 2007. [↑](#footnote-ref-8)
8. BSR. *Five steps to stakeholder engagement*. [↑](#footnote-ref-9)
9. Fonte: ACCOUNTABILITY. AA1000 *STAKEHOLDER ENGAGEMENT STANDARD*. 2015. [↑](#footnote-ref-10)
10. New Nature Economy series. Nature Risk Rising: Why the Crisis Engulfing Nature Matters for Business and the Economy. WEF em parceria com a PwC. Link: <https://www3.weforum.org/docs/WEF_New_Nature_Economy_Report_2020.pdf> [↑](#footnote-ref-11)
11. Inpe: [http://www.inpe.br/faq/index.php?pai=9#:~:text=O%20que%20s%C3%A3o%20Mudan%C3%A7as%20Clim%C3%A1ticas,desmatamento%2C%20decomposi%C3%A7%C3%A3o%20de%20lixo%20etc](http://www.inpe.br/faq/index.php?pai=9" \l ":~:text=O%20que%20s%C3%A3o%20Mudan%C3%A7as%20Clim%C3%A1ticas,desmatamento%2C%20decomposi%C3%A7%C3%A3o%20de%20lixo%20etc). [↑](#footnote-ref-12)
12. WRI: <https://wribrasil.org.br/pt/blog/2020/02/quatro-graficos-explicam-emissoes-de-gases-de-efeito-estufa-por-pais-e-por-setor?gclid=CjwKCAjwur-SBhB6EiwA5sKtjkvJAI6JLKAfsZqKhdGehO-LNgG7kfPh89dK45rp13n7b8rf5-hsyRoCdSYQAvD_BwE> [↑](#footnote-ref-13)
13. The Global Risks Report 2022. World Economic Forum. [↑](#footnote-ref-14)
14. 6º Relatório Especial do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC) sobre o aquecimento global. [↑](#footnote-ref-15)
15. Fonte: How to Set Up Effective Climate Governance on Corporate Boards Guiding principles and questions. World Economic Forum (WEF). 2018. [↑](#footnote-ref-16)
16. Net Positive: How Corageous Companies Thrive By Giving More Than They Take. Paul Polman, Andrew Winston. 2021. Harvard Business Review Press. [↑](#footnote-ref-17)
17. Fonte: estudo do WRI Brasil em parceria com a New Climate Economy. 2020. [↑](#footnote-ref-18)
18. Ellen McCarthur Foundation. <https://ellenmacarthurfoundation.org/> [↑](#footnote-ref-19)
19. Este capítulo foca na agenda social atrelada às organizações, marcada especialmente pelas relações com os públicos com capacidade de influência direta ou indireta no negócio. O conceito de responsabilidade social, tal como é definido pela norma ISO 26000, inclui uma noção mais ampla do termo, expressado pelo propósito das organizações de incorporar considerações sociais e ambientais em seus processos decisórios e de responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. Nesta publicação, esses pontos são segmentados na estrutura, dentro dos capítulos das agendas Ambiental, Social e de Governança, conforme a estruturação dos capítulos. [↑](#footnote-ref-20)
20. Gife (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas). [↑](#footnote-ref-21)
21. [↑](#footnote-ref-22)
22. *Guia para os CEOs para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. WBCSD (World Business Council for Sustainable Development). [↑](#footnote-ref-23)
23. Fonte: Código de Ética do GIFE (Grupo de Institutos Fundações e Empresas). [↑](#footnote-ref-24)
24. Posicionamento sobre diversidade e inclusão divulgado pelo IBGC em 2019, disponível em: <https://ibgc.org.br/blog/ibgc-publica-posicionamento-diversidade-inclusao> [↑](#footnote-ref-25)
25. Diversity wins. How inclusion matters. 2020. McKinsey & Company. [↑](#footnote-ref-26)
26. Publicação do IBGC sobre o Comitê de Pessoas, lançada em xx. [↑](#footnote-ref-27)
27. Posicionamento sobre diversidade lançado pelo IBGC, que pode ser consultado em: <https://www.ibgc.org.br/blog/ibgc-publica-posicionamento-diversidade-inclusao> [↑](#footnote-ref-28)
28. Fontes: Protocolos que orientam o relato de informações não-financeiras, incluindo GRI, questionário ISE e a publicação *Measuring Stakeholder Capitalism, Towards Common Metrics and Consistent Reporting os Sustainable Value Creation*, World Economic Forum. 2020. [↑](#footnote-ref-29)
29. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. IBGC. 5ª edição. [↑](#footnote-ref-30)
30. Estrategic Oversight of ESG. A Board Primer. NACD – National Association of Corporate Directors. 2020. [↑](#footnote-ref-31)
31. Fonte: “Mudança do Paradigma da Sustentabilidade: o Papel do Conselho nas Questões ASG”, artigo da Comissão de Sustentabilidade do IBGC. Junho de 2019. [↑](#footnote-ref-32)
32. <https://www.pactoglobal.org.br/pg/ambicao-pelos-ods> [↑](#footnote-ref-33)
33. PwC. ESG oversight: The corporate director’s guide. 2021. [↑](#footnote-ref-34)
34. The Global Risks Report 2022. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2022> [↑](#footnote-ref-35)
35. Conheça a publicação do IBGC - Guia de Gerenciamento de Riscos, 2017. [↑](#footnote-ref-36)
36. Manual de Comunicação Corporativa. IBGC. 2017. [↑](#footnote-ref-37)
37. <https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting_en> [↑](#footnote-ref-38)
38. [↑](#footnote-ref-39)
39. Principais referências conhecidas na época da publicação deste guia. Essa é uma área em evolução contínua, com ritmo que vem se acelerando conforme aumenta a pressão de investidores e das partes interessadas por mais transparência das empresas. [↑](#footnote-ref-40)
40. University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL). (julho de 2015; atualizado em novembro de 2017). Rewiring the Economy: Ten tasks, ten years. Cambridge, UK: Cambridge Institute for Sustainability Leadership. Saiba mais em: <https://www.cisl.cam.ac.uk/resources/cisl-frameworks/rewiring-the-economy>. [↑](#footnote-ref-41)