



Sandro Natalino Damásio

**Desafios dos Conselhos de Administração na Incorporação
de Aspectos ESG**

Experiências no Setor Elétrico Brasileiro

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Ciência da Sustentabilidade pelo Departamento de Geografia e Meio Ambiente da PUC-Rio.

Orientadora: Profa. Agnieszka Latawiec

Co-orientador: Prof. Paulo Durval Branco

Rio de Janeiro,
dezembro de 2022



Sandro Natalino Damásio

**Desafios dos Conselhos de Administração na
Incorporação de Aspectos ESG
Experiências no Setor Elétrico Brasileiro**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Ciência da Sustentabilidade pelo Departamento de Geografia e Meio Ambiente da PUC-Rio.

Profa. Agnieszka Latawiec

Orientadora
PUC-Rio

Prof. Paulo Durval Branco

Co-orientador
Instituto Internacional para Sustentabilidade (IIS Rio)

Prof. Fabio Scarano

UFRJ

Prof. Marcos Cohen

PUC-Rio

Rio de Janeiro, 14 de dezembro de 2022

Todos os direitos reservados. A reprodução, total ou parcial, do trabalho é proibida sem autorização do autor, da orientadora e da universidade.

Sandro Natalino Damásio

Graduou-se em Engenharia Civil na UERJ em 2007. Pós graduou-se em Engenharia de Fundações *Onshore* e *Offshore* pela COPPE/UFRJ em 2008 e em Economia e Gestão em Energia pela COPPEAD/UFRJ em 2010. Tem formação como Conselheiro de Administração pelo IBGC, em Normas Internacionais de Contabilidade pela USP/Fipecafi, em Estratégia e Desempenho Empresarial pela FGV e Gestão Avançada, Estratégia e Liderança pela Amana-Key. Tem experiência nos setores de transportes e de energia elétrica, nos segmentos de rodovias, geração de energia e gestão empresarial (desempenho, gestão de projetos, estratégia e sustentabilidade). Atua há sete anos como gerente de Sustentabilidade da Centrais Elétricas Brasileiras S.A. – Eletrobras, sendo membro do Conselho Orientador do Pacto Global da ONU Brasil e do Conselho Diretor do Clube de Engenharia.

Ficha Catalográfica

Damásio, Sandro Natalino.

Desafios dos Conselhos de Administração na incorporação de aspectos ESG: experiências no Setor Elétrico Brasileiro / Sandro Natalino Damásio; orientadora Agnieszka Latawiec, co-orientador Paulo Durval Branco. 2022.

187 f.: il. color; 30 cm

1. Dissertação (mestrado profissional Ciência da Sustentabilidade) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Geografia e Meio Ambiente, 2022.

Inclui referências bibliográficas.

1. Geografia e Meio Ambiente – Teses. 2. ESG. 3. Sustentabilidade Corporativa. 4. Conselho de administração. 5. Governança corporativa. 6. Empresas. I. Latawiec, Agnieszka Ewa. II. Branco, Paulo Durval. III. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Geografia e Meio Ambiente. IV. Título.

CDD: 910

Dedicados a todos os vendedores ambulantes do Brasil, principalmente os vendedores de limão, aos meus pais, minha esposa, filha e gato, familiares e amigos e ao meu mentor e amigo, Luiz Augusto Figueira.

Agradecimentos

Aos professores Fabio Scarano, Bernardo Strassburg, Agnieszka Latawiec, Paulo Durval Branco, Rogério Oliveira e Marcos Cohen, representando todo o corpo docente da PUC, e a Ana Paula Lima, pelo acolhimento, compartilhamento de conhecimento, adaptabilidade e dedicação à primeira turma do Mestrado Profissional em Ciência da Sustentabilidade da PUC-Rio.

Aos meus orientadores Professora Agnieszka Latawiec e Professor Paulo Durval Branco pelo estímulo, paciência e parceria para a realização deste trabalho. Fostes como porto seguro em um mar agitado.

Aos conselheiros e conselheiras de administração das empresas do Setor Elétrico Brasileiro entrevistados nessa pesquisa, pela contribuição de altíssimo nível e pela generosidade de concederem parte de seu precioso tempo à ciência brasileira.

À PUC-Rio, pelos auxílios concedidos, sem os quais esta pesquisa não poderia ter sido realizada.

A todos os professores e funcionários do Departamento de Geografia e Meio Ambiente pelos ensinamentos e pela ajuda.

Aos meus colegas da PUC-Rio pelo valor incomensurável da alegria e da parceria que teremos para sempre nesse trem da vida.

Aos meus pais, pela educação, atenção e carinho de todas as horas.

A todos os amigos e familiares que, de uma forma ou de outra, me estimularam ou me ajudaram.

Apresentação

A presente pesquisa está circunscrita em um objetivo maior, de propósito de vida e de especialização profissional. A sustentabilidade está ligada ao caminho escolhido por esse pesquisador, como forma de contribuir para uma sociedade mais resiliente, justa e inclusiva e para o alcance de um equilíbrio dos sistemas complexos envolvendo o antropológico, o ecológico e a tecnologia.

A sociedade tem manifestado necessidades para alcançar seu nível de bem-estar, que podem ser apoiadas por serviços e produtos. Esse bem-estar depende da cultura e da forma de definir o que é qualidade de vida, fato que evidencia a necessidade de escutar a todos os envolvidos para dispor de uma visão mais diversa, engajada e representativa.

Dentro de uma busca de equilíbrio das relações homem-natureza (sistemas socioecológicos), faz-se necessário somar os esforços de todos os atores da sociedade na busca de soluções para os desafios globais, partindo de ações locais. Nesse sentido, as empresas têm sido agentes relevantes, que podem causar desequilíbrios ou mesmos serem agentes de equilíbrio, por meio do resultado de suas capacidades de oferecer serviços e produtos para a sociedade, espelhando o nível de conexão de seus produtos, processos e modelos de negócio com os aspectos de sustentabilidade. Para a oferta de produtos e serviços é preciso se utilizar de uma série de recursos (capitais) e saber fazer (*savoir faire*). Esses bens e serviços, quando produzidos de forma que possam ser disponibilizados às gerações atuais e futuras (ética intergeracional), atendem aos princípios de sustentabilidade e de perenidade, e agregam valor intangível para aqueles que o produzem e/ou patrocinam, além da devida e adequada remuneração (lucro).

Contribuir para a resignificação do papel das empresas, por meio da atuação qualificada dos conselheiros de administração e de uma visão de rentabilidade adequada, para atuarem como agentes indutores do desenvolvimento sustentável por meio de suas atividades principais, é um dos motivadores dessa pesquisa que, certamente, não se encerra em si só, mas que se apresenta como fonte

de provocação e inspiração para outros agentes e pesquisadores evoluírem e contribuam nesse esforço.

O estudo está estruturado em oito capítulos. No capítulo 1 é apresentado o problema que desencadeou a pesquisa. O capítulo 2 apresenta seus objetivos, as considerações preliminares, a sua relevância e as perguntas da pesquisa.

O capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos adotados e as técnicas utilizadas para a coleta de dados e informações, como o universo e a amostra, a seleção de sujeitos, o tratamento de dados e as limitações do método.

O capítulo 4 apresenta um referencial teórico sobre as empresas e o esforço global pela sustentabilidade e as práticas referenciais de sustentabilidade. Também são apresentados os elementos motivadores e a criação de valor compartilhado. É introduzida a abordagem sobre o papel dos Conselhos de Administração como protagonistas na definição das estratégias das empresas.

O capítulo 5 apresenta o estudo de caso da pesquisa, voltado para os desafios dos conselheiros e conselheiras de administração para a implementação dos aspectos ESG (*environmental, social, governance*) nas empresas do Setor Elétrico Brasileiro que administram ou administraram. Nesse capítulo, é qualificada a amostra e apresentada a representatividade das empresas consideradas, os seus principais aspectos ESG de forma consolidada e as entrevistas realizadas.

Os capítulos 6 a 8 finalizam a pesquisa e são dedicados à análise e discussão dos resultados das entrevistas, às conclusões e às sugestões e recomendações.

Além do capítulo 9 – Referências bibliográficas, a pesquisa apresenta três apêndices. O Apêndice I, com informações dos conselheiros que participaram da pesquisa. O Apêndice II, com o roteiro aplicado nas entrevistas. O Apêndice III, com uma breve abordagem sobre legislação socioambiental, convenções internacionais e responsabilização, com uma visão baseada em Direito, alertando para o fato que uma atuação menos diligente dos conselheiros e conselheiras com os aspectos ESG pode trazer responsabilidades administrativas, cíveis e criminais.

Resumo

Damásio, Sandro Natalino; Latawiec, Agnieszka Ewa; Branco, Paulo Durval. **Desafios dos Conselhos de Administração na Incorporação de Aspectos ESG: experiências no Setor Elétrico Brasileiro**. Rio de Janeiro, 2022. 187f. Dissertação de Mestrado. Dep. de Geografia e Meio Ambiente. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A sociedade vem utilizando recursos naturais para a produção de bens e serviços, visando atender suas necessidades e bem-estar. As empresas desempenham importante papel atendendo essas necessidades, em grande escala e, ao fazê-lo, impactam positiva e negativamente os ecossistemas onde atuam, potencializando a pressão sobre limites planetários e aspectos socioambientais.

Há uma percepção emergente de que a solução para os grandes desafios da sociedade passa pela inclusão dos aspectos de sustentabilidade na agenda política, nas empresas e na educação básica, buscando equilibrar o atendimento das necessidades humanas, biodiversidade e recursos naturais, considerando gerações presentes e futuras.

Nessa pesquisa são apresentados elementos que demonstram a importância e benefícios da Sustentabilidade Corporativa para as empresas e para a sociedade. Pesquisas setoriais indicam que as empresas reconhecem essa importância, mas também concluem que parte relevante delas ainda não integrou os aspectos ESG em sua governança corporativa. Diante de uma maior atuação de consumidores, colaboradores, ativistas, investidores e reguladores, os conselhos de administração são desafiados a atuarem como guardiões da sustentabilidade e líderes da implementação dos aspectos socioambientais nas empresas que administram. Nesse sentido, o objetivo da pesquisa é identificar quais são os desafios dos Conselhos de Administração para a incorporação dos aspectos ESG.

Por meio de pesquisa bibliográfica e de campo, considerando entrevistas a conselheiros e conselheiras de grandes empresas do Setor Elétrico Brasileiro, incluindo presidentes e membros de comitês de Sustentabilidade, foi possível identificar os 10 maiores desafios, assim como recomendações que podem apoiar os conselhos na superação dos mesmos.

Palavras-chave: ASG. Sustentabilidade Corporativa. Conselho de Administração. Empresas. Governança Corporativa.

Abstract

Damásio, Sandro Natalino; Latawiec, Agnieszka Ewa; Branco, Paulo Durval. **Challenges for Boards of Directors in Incorporating ESG: Aspects Experiences in the Brazilian Electricity Sector**. Rio de Janeiro, 2022. 187p. Masters dissertation. Dep. of Geography and Environment. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

The Society has been using natural resources for the production of goods and services, aiming to meet its needs and well-being. Businesses play an important role in meeting these needs on a large scale and, in doing so, positively and negatively impact the ecosystems where they operate, increasing pressure on planetary boundaries and socio-environmental aspects.

There is an emerging perception that the solution to society's major challenges involves including sustainability aspects in the political agenda, in business and in basic education, seeking to balance meeting human needs, biodiversity and natural resources, considering present and future generations.

This research presents elements that demonstrate the importance and benefits of Corporate Sustainability for companies and society. Sector surveys indicate that companies recognize this importance, but also conclude that a relevant part of them has not yet integrated ESG aspects into their corporate governance. Faced with greater involvement by consumers, employees, activists, investors and regulators, boards of directors are challenged to act as guardians of sustainability and leaders in the implementation of socio-environmental aspects in the companies they manage. In this sense, the objective of the research is to identify what are the challenges of the Boards of Directors for the incorporation of ESG aspects.

Through bibliographical and field research, considering interviews with directors of large companies in the Brazilian Electricity Sector, including chairmen and members of Sustainability committees, it was possible to identify the 10 biggest challenges, as well as recommendations that can support the boards in overcoming them.

Keywords: ESG. Corporate Sustainability. Board of Directors. Companies. Corporate Governance.

Sumário

1.	Introdução.....	21
2.	Objetivos da pesquisa.....	28
2.1	Objetivos.....	28
2.2	Considerações preliminares da pesquisa.....	28
2.3	Relevância da pesquisa.....	29
2.4	Perguntas da pesquisa.....	30
3.	Procedimentos metodológicos.....	32
3.1	Metodologia adotada e estratégia da pesquisa.....	32
3.2	Técnicas e procedimentos para a coleta de dados e informações.....	33
3.2.1	Universo e amostra.....	33
3.2.2	Seleção dos sujeitos.....	34
3.2.3	Coleta de dados.....	35
3.2.4	Tratamento de dados.....	35
3.2.4.1	Revisão bibliográfica.....	35
3.2.4.2	Pesquisas setoriais.....	36
3.2.4.3	Pesquisa em sites e relatórios corporativos das empresas da amostra.....	36
3.2.4.4	Pesquisa de campo.....	37
3.2.4.4.1	Pré-análise.....	49
3.2.4.4.2	Exploração do material.....	49
3.2.4.4.3	Tratamento dos dados e interpretação dos resultados.....	42
3.2.5	Limitações do método.....	42
4.	Sustentabilidade empresarial e geração de valor.....	44
4.1	As empresas e o esforço global pela sustentabilidade.....	44
4.2	Referencial de práticas de sustentabilidade empresarial e os principais aspectos ESG.....	52
4.2.1	Pacto Global da Organização das Nações Unidas.....	52
4.2.2	Quem se importa vence, origem do termo ESG.....	54
4.2.3	Os caminhos para uma atuação empresarial sustentável.....	56
4.2.4	As Métricas do Capitalismo dos <i>Stakeholders</i> do <i>World Economic Forum</i> – WEF.....	39
4.2.5	Outras iniciativas que impulsionam a agenda ESG.....	62
4.3	Elementos motivadores e a Criação de Valor Compartilhado.....	65

4.4 A importância da sustentabilidade na governança corporativa, e vice-versa.....	72
4.4.1 Governança Corporativa e Sustentabilidade.....	72
4.4.2 A Governança Integrada.....	74
4.4.3 A importância dos Comitês de Sustentabilidade e sua conexão com a Gestão de Riscos.....	77
4.5 O papel do Conselho de Administração na incorporação dos aspectos ESG.....	80
5. A incorporação dos aspectos ESG nas empresas do Setor Elétrico Brasileiro.....	85
5.1 O Setor Elétrico Brasileiro - SEB.....	85
5.2 O Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3 – ISE B3.....	88
5.3 A relevância setorial das empresas de energia elétrica listadas no ISE B3 e suas principais práticas ESG.....	91
5.3.1 Pilar Prosperidade (financeiro e operacional)	92
5.3.2 Pilar Planeta (ambiental)	93
5.3.3 Pilar Pessoas (social)	93
5.3.4 Pilar Princípios de Governança.....	94
6. Análise e discussão dos resultados da pesquisa de campo.....	95
6.1 Resultado da pesquisa de campo.....	95
6.2 Resumo dos resultados da pesquisa de campo.....	123
6.3 Discussão dos resultados da pesquisa de campo.....	126
7. Conclusões e considerações finais.....	128
8. Sugestões e recomendações.....	144
9. Referências bibliográficas.....	152
Apêndices.....	165
Apêndice I – Informações sobre os profissionais entrevistados.....	165
Apêndice II – Roteiro das entrevistas.....	167
Apêndice III – Breve abordagem sobre legislação socioambiental, convenções internacionais e responsabilização.....	169
A Lei das Sociedades por Ações – Lei N.º 6.404, de 1976.....	170
A Conferência de Estocolmo – 1972.....	173
A Política Nacional de Meio Ambiente, a Ação Civil Pública e a Lei dos Crimes Ambientais.....	176
A Constituição Federal de 1988.....	179
A Rio 92 - Conferência de Cúpula no Rio de Janeiro.....	182

A Rio + 20 - (The Future that we want) e a Agenda 2030.....	184
Aspectos finais sobre a abordagem baseada em Direito.....	185

Lista de Figuras

Figura 1 – Agrupamento por categorias (ilustrativo).....	41
Figura 2 – Alavancagens de valor tangível a partir de estratégias sustentáveis.....	68
Figura 3 – Alavancagens de valor intangível a partir de estratégias sustentáveis.....	68
Figura 4 – Caminho para uma Governança Integrada.....	76
Figura 5 – Esquema ilustrativo do sistema de Governança Corporativa..	80
Figura 6 – Evolução histórica da carteira composta por empresas do ISE B3.....	89
Figura 7 – Os 10 desafios dos Conselhos de Administração para a incorporação dos aspectos ESG nas empresas do Setor Elétrico Brasileiro.....	131

Quadros

Quadro 1 – Oportunidades decorrentes da sustentabilidade e da agenda ESG.....	66
Quadro 2 – Os mais severos riscos em escala global, para os próximos 10 anos.....	79
Quadro 3: Resumo das respostas dos entrevistados à pesquisa de campo.....	124
Quadro 4: Principais temas ESG materiais que fazem parte da agenda de sustentabilidade, na percepção dos entrevistados.....	124
Quadro 5: Principais riscos e oportunidades ESG, na percepção dos entrevistados.....	125
Quadro 6: Percepções dos entrevistados a respeito da influência dos aspectos ESG na relação dos conselhos de administração com seus acionistas e executivos e as boas práticas.....	126

Lista de Acrônimos e Siglas

ABDE	Associação Brasileira de Desenvolvimento.
Advocacy	Prática política levada a cabo por indivíduo, organização ou grupo de pressão, com a finalidade de influenciar a formulação de políticas e a alocação de recursos públicos.
ASG	(Ambiental, Social e Governança), termo que se refere às práticas ambientais, sociais e de governança, que começou na década de 1970, ganhando força a partir de meados dos anos 2000. O termo foi utilizado em 2004 na publicação <i>Who Cares Wins</i> , fruto de uma parceria entre o Pacto Global da ONU e o Banco Mundial.
B3	Brasil, Bolsa, Balcão.
BCG	Boston Consulting Group.
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento.
CDB	Convenções sobre Diversidade Biológica.
CDP	Carbon Disclosure Project.
CEO	Chief Executive Officer.
CMC	Convenção sobre Mudanças Climáticas.
CO_{2eq}	Equivalência em dióxido de carbono, CO _{2eq} ou CO _{2e} , é uma medida internacionalmente aceita que expressa

a quantidade de gases de efeito estufa em termos equivalentes da quantidade de dióxido de carbono.

CSA	Corporate Sustainability Assessment.
CSO	Chief Sustainability Officer.
CVM	Comissão de Valores Mobiliários.
DJSI	Dow Jones Sustainability Index.
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization. Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização.
ESG	(Environmental, Social and Governance), termo que se refere às práticas ambientais, sociais e de governança, que começou na década de 1970, ganhando força a partir de meados dos anos 2000. O termo foi utilizado em 2004 na publicação Who Cares Wins, fruto de uma parceria entre o Pacto Global da ONU e o Banco Mundial.
FDC	Fundação Dom Cabral.
GEE	Gases de efeito estufa. São os gases responsáveis pelo efeito de aquecimento da atmosfera. Para efeitos de geração de eletricidade é muito comum considerar-se apenas o CO ₂ .
GRI	Global Reporting Initiative.
HLPF	High Level Political Forum.

IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.
IIRC	International Integrated Reporting Council.
IPCC	Intergovernmental Panel on Climate Change (Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas).
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial.
ISO	International Organization for Standardization (Organização Internacional para Padronização).
LAB	Laboratório de Inovação Financeira.
LGBTQIA+	Lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros e queer, com um sinal “+” para reconhecer outras orientações sexuais.
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados.
MIT	Massachusetts Institute of Technology.
MME	Ministério de Minas e Energia.
MWh	MegaWatt-hora (unidade de medida de geração de energia).
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.
ODM	Objetivos do Desenvolvimento do Milênio.
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

ONG	Organização não-governamental.
ONU	Organização das Nações Unidas.
PIB	Produto Interno Bruto.
PNE	Plano Nacional de Energia.
PNMA	Política Nacional do Meio Ambiente.
PNUMA	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente.
PRI	Principle for Responsible Investment.
SBTi	Science Based Targets Initiative.
SEB	Setor Elétrico Brasileiro.
SEforALL	Sustainable Energy for All (Energia Sustentável para Todos).
SIN	Sistema Interligado Nacional. Instalações responsáveis pelo suprimento de energia elétrica a todas as regiões do país eletricamente interligadas.
Sisnama	Sistema Nacional do Meio Ambiente.
STF	Supremo Tribunal Federal.
TBL	Triple Bottom Line (TBL)
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development.
WEF	World Economic Forum.

WoS

Web of Science.

Ne sachant pas que c'était impossible, il y est allé et l'a fait.

(Não sabendo que era impossível, foi lá e fez).

Jean Cocteau

1. Introdução

Desde o início da história conhecida da humanidade, o ser humano busca desenvolver formas de subsistência para atender às suas necessidades básicas, como se alimentar, se abrigar, se relacionar, ser feliz e viver a sua vida em plenitude (produzir, consumir, conservar).

Com isso, o ser humano desenvolveu, ao longo dos tempos, capacidades voltadas à construção de ferramentas e abrigos, à produção de alimentos e a sua conservação, meios de locomoção e execução de trabalho, assim como demais facilidades que buscassem o bem-estar, a longevidade e o bom convívio com os demais indivíduos. Para tanto, se utilizou de recursos provenientes da terra, dos rios e mares, do Sol e do vento.

Essa capacidade produtiva permitiria, mais à frente, que os indivíduos tivessem acesso a outros produtos e serviços que fossem fruto da capacidade produtiva de outros agentes dos complexos sistemas socioecológicos (sistemas integrados ser humano-natureza). A permuta dos excedentes ao próprio consumo passou a ser uma prática comum. Essa atividade, conhecida originariamente como escambo, e que tem cerca de 10 mil anos, deu origem à lógica de mercado que conhecemos hoje, onde quem produz bens e serviços tem o poder de aquisição de outros bens e serviços, na dita lógica perfeita do capitalismo.

Ao longo do tempo, as trocas passaram a ser cada vez mais volumosas. Na impossibilidade de trocar, em grande quantidade, mercadorias por mercadorias, serviços por serviços, o capital materializou-se como um título ao portador, representando uma capacidade de “troca” por produtos e serviços oferecidos por outros. Adam Smith (2009), em sua obra “Investigação sobre a Natureza e as Causas da Riqueza das Nações”, dividida em cinco livros, aborda o conceito de vender e trocar como ganho experiencial dos intercâmbios humanos, sendo a base do que conhecemos como a economia moderna. A soma da capacidade produtiva passou a ser uma medida de riqueza de uma localidade, caracterizada como o seu “produto interno bruto”.

Embora haja registro de atividades empresariais isoladas, foi no século XVIII, com a Revolução Industrial, que as empresas ganharam escala, sendo Frederico Winston Taylor uma das primeiras personalidades na História da Administração de empresas. Desde então, as empresas passaram a ter uma importância crescente, absorvendo grande parte da capacidade de produção de bens e serviços, acumulando grande quantidade de capital, assim como gerando impactos consideráveis como subprodutos de suas atividades.

Já há algum tempo, as ciências geológicas dividiram a história da Terra em eras, períodos e épocas com base em marcadores fósseis. Fenômeno conhecido como a Grande Aceleração, de meados do século passado (iniciado entre 1945 e 1950), configura a aceleração da degradação da biosfera e marca uma ruptura suficientemente grande, distinguindo este período de qualquer coisa vista anteriormente. É, portanto, razoável conceber, pelo menos nas ciências humanas, que um novo período já tenha começado e que se possa chamar de Antropoceno, embora ainda haja controvérsias no meio acadêmico (Veiga, 2017).

Aliado a esse aumento da produção, a sociedade passou a ser cada vez mais consumista, buscando formas de produzir mais bens e serviços, para também poder consumir outros bens e serviços, ou seja, um ciclo vicioso que só tem crescido até hoje, pressionando progressivamente os limites planetários.

Ênfase especial deve ser dada ao fato que grande parte dos bens e serviços necessários aos seres vivos, embora normalmente não valorados pela sociedade, são oferecidos pela natureza (serviços ecossistêmicos), como provisão de água limpa, solo, ar puro, biodiversidade, Sol e os seus processos, ciclo hidrológico, sequestro de carbono por indivíduos arbóreos, solos e mares, autodepuração de rios, equalização das temperaturas, produção de alimentos, beleza cênica, conexão com a terra, entre outros.

Uma questão antiga e importante que hoje, mais do que antes, tem vindo à tona é: quem ouve a natureza incluindo toda a sua biodiversidade? Quem reivindica suas trocas nesse escambo ou contribui para a sua proteção e regeneração? Essas perguntas têm colaborado com a emergência do conceito de jurisprudência da Terra (Melo, 2019), ramo do Direito voltado a questões socioambientais, sendo o seu

primeiro princípio a precedência da sobrevivência, saúde e prosperidade do Planeta como um todo, sobre qualquer interesse particular de um indivíduo ou da sociedade humana. A garantia do direito de todos a um meio ambiente ecologicamente equilibrado se sustenta nos deveres, incluindo fortemente os governos, de defendê-lo e preservá-los para as gerações presentes e futuras, conforme preconizado no Artigo 225º da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (Brasil, 1988).

Nas presentes gerações, importante dar especial atenção às pessoas que têm a sua dita “capacidade produtiva” afetada, não se exaurindo, mas citando alguns exemplos: idosos, pessoas com doenças crônicas, crianças, pessoas com deficiências e/ou em depressão profunda, pessoas sem acesso à educação e oportunidades. Soma-se ainda, as pessoas que tem sua atividade produtiva prejudicada por falta de igualdade de oportunidades como alguns grupos minoritários, pela lógica insensata da discriminação, preconceito de cor, orientação sexual, classe social ou gênero, ficando marginalizados à sociedade, sem atendimento de seus direitos na plenitude. E, por fim, aqueles que não são escutados, como os não humanos, as próximas gerações, pessoas sem possibilidade de se expressar. Nesse sentido, a valorização do trabalho humano e da livre iniciativa devem ser os fundamentos da ordem econômica, visando a existência digna e a justiça social, conforme preconizado no Artigo 170º da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (Brasil, 1988).

Com o mundo cada vez mais exposto às crises derivadas de uma frágil ou inexistente governança ambiental global, como crises políticas, climáticas e da biodiversidade, estamos expostos aos riscos delas derivados, como o aumento das desigualdades sociais, a exaustão de recursos naturais, a perda da biodiversidade, pandemias e impactos nos serviços ecossistêmicos. O uso ineficiente dos recursos naturais tem levado ao desequilíbrio dos sistemas socioecológicos e põe em risco a manutenção das condições para uma sobrevivência humana no planeta.

Há uma correta e emergente percepção de que a solução para esses desafios seja a inclusão substancial dos aspectos de sustentabilidade na agenda política, das empresas e da educação básica. A complexidade inerente às relações entre pessoas e natureza envolve questões inter, multi e transdisciplinares, que englobam aspectos

ambientais, sociais e de governança (ASG ou ESG¹ em inglês). O termo ESG, o qual será utilizado nessa pesquisa, não é um conceito em si, mas um acrônimo que expressa os critérios ambientais, sociais e de governança para avaliar o avanço das organizações em direção à sustentabilidade. Trata-se de subconjunto dos temas tratados pela Sustentabilidade Corporativa que, por sua vez, é um subconjunto da Sustentabilidade (IBGC, 2022). Vale ressaltar que a contribuição de John Elkington (1997), na publicação *Cannibals with forks* (Canibais com Garfo e Faca), foi importante ao cunhar o termo Triple Bottom Line (TBL) – o tripé da sustentabilidade corporativa, que influenciou bastante a incorporação de critérios socioambientais pelas empresas.

A busca pelo equilíbrio dos sistemas socioecológicos demanda esforços consideráveis no sentido de construir entendimentos convergentes de culturas, atores e conhecimentos distintos. Desenvolver ferramentas que possam fomentar o fortalecimento da interface ciência e política, consubstanciadas pelos resultados das interações entre os principais elementos (a natureza, os benefícios que as pessoas obtêm da natureza e uma boa qualidade de vida) é um dos grandes desafios para uma sociedade mais sustentável (Diaz et al., 2015). Encontrar meios para viabilizar uma vida digna para todos, que supere as desigualdades e seja próspera para a população dentro dos limites planetários, exigirá a mobilização de todos os agentes e uma redefinição da maneira como se faz negócios (IBGC, 2022).

Nesse cenário, aliado ao fato dos governos apresentarem reduzida capacidade de estabelecer uma governança socioambiental adequada aos desafios locais e globais, as empresas têm se apresentando como importantes agentes para a busca desse equilíbrio. Essa percepção ganha força na pressão crescente da sociedade por um maior alinhamento entre lucro e propósito empresarial e por uma cultura organizacional que preconize maior atenção aos aspectos de sustentabilidade. O propósito expressa a razão de ser de uma organização (IBGC, 2022), que opera em uma rede complexa de regras e regulamentos, estruturas institucionais, sistemas de

¹ESG (*Environmental, Social and Governance*), termo que se refere às práticas ambientais, sociais e de governança, que começou na década de 1970, ganhando força a partir de meados dos anos 2000. O termo foi utilizado em 2004 na publicação *Who Cares Wins*, fruto de uma parceria entre o Pacto Global da ONU e do Banco Mundial, sendo atualmente cada vez mais importante para stakeholders, especialmente os investidores (IBGC, 2021).

incentivos e diferentes contextos sociais, econômicos e políticos (The United Nation Global Compact, 2015).

As empresas possuem elevada participação na geração do Produto Interno Bruto no Brasil e são grandes geradoras de empregos, sendo manifestações legítimas da própria sociedade para atender suas necessidades. Além disso estão sendo cada vez mais desafiadas a se conectar com as prioridades da sociedade. A percepção dessa conexão parece intimamente ligada com a licença social para operar, não delimitada por parâmetros regulatórios ou legais, mas por uma manifestação espontânea de vários *stakeholders* sobre os benefícios percebidos na existência da empresa. Segundo o IBGC (2013) a licença social para operar é como um contrato social não formalizado, onde é mantido o voto de confiança dos *stakeholders* com relação às operações da empresa. Nesse contrato a sociedade legitima a existência da empresa, reconhecendo suas atividades e obrigações, bem como estabelecendo limites legais para sua atuação.

A sociedade agora impõe que as empresas estejam atentas também ao que ocorre em seu redor, incorporando responsabilidades que não estão relacionadas diretamente ao desenvolvimento de sua atividade, mas, também, aos problemas que a sociedade enfrenta (CVM, 2022).

Nessa pesquisa são apresentados elementos que demonstram a importância e benefícios da Sustentabilidade Corporativa para as empresas e para a sociedade. Pesquisas setoriais indicam que as empresas reconhecem essa importância, mas também concluem que parte relevante delas ainda não integrou os aspectos ESG em sua governança corporativa.

É responsabilidade de seus administradores, conselheiros de administração e diretores executivos, definir a velocidade e a escala do desenvolvimento e implementação de planos de ação para equilibrar os interesses dos acionistas e dos demais *stakeholders*² (KPMG, 2021). Os conselheiros de administração, principalmente os presidentes de conselhos, necessitam de informações e

²*Stakeholders*: Qualquer pessoa, entidade ou sistema que afeta ou é afetado pelas atividades de uma organização. Partes interessadas (IBGC, 2015).

argumentos suficientes para dialogar adequadamente com acionistas e executivos sobre os desafios da sustentabilidade e a perenidade dos negócios.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2021), o Conselho de Administração é um órgão colegiado responsável pelo direcionamento estratégico de uma organização e seu monitoramento. Entre as atribuições do conselheiro está o exercício do papel de guardião dos princípios, valores e objeto social da empresa. Além de deliberar sobre os rumos estratégicos do negócio, é responsabilidade do Conselho monitorar o desempenho financeiro e operacional da empresa, além da atuação da diretoria, atuando como elo entre esta, os sócios e demais partes relacionadas (*stakeholders*) (IBGC, 2021). No Brasil, nas companhias de capital aberto, submetidas à legislação da Comissão de Valores Mobiliários – CVM, entre as atribuições legais do Conselho de Administração consta a “definição da estratégia de negócios, contendo os impactos das atividades da companhia na sociedade e no meio ambiente, visando a perenidade da companhia e a criação de valor no longo prazo” (CVM, 2017). A atuação do conselho tem evoluído com o tempo, tornando-se mais dinâmica e ativa, diante do aumento da complexidade dos ambientes de negócios, da intensificação da competição, do ativismo de investidores institucionais e da velocidade das mudanças tecnológicas.

É parte das atribuições dos agentes de governança, inclusive, direcionar recursos financeiros e não financeiros para o avanço da agenda, abrindo espaço nas instâncias de decisão para capturar as tendências – do ambiente de negócios, de mercado, tecnológicas, de inovação, entre outras – e as demandas das partes interessadas (IBGC, 2022).

Nesse sentido, busca-se entender quais são os desafios dos Conselhos de Administração na condução dessa capacidade produtiva das empresas, de forma a transformar o uso dos recursos em geração de valor compartilhado (processo que resulta em acréscimos, decréscimos ou transformações nos capitais, ocasionados pelas atividades empresariais e pelos produtos da organização — integrando, dessa forma, capitais e modelo de negócio) e o emprego do capital humano em bem-estar social (IIRC, 2013). Ao mesmo tempo, essa capacidade produtiva deve remunerar

adequadamente seus “donos”, atender as expectativas das várias partes interessadas e se conectar às necessidades múltiplas da sociedade.

Neste trabalho, será dado foco a um dos importantes setores industriais brasileiros, o setor elétrico, envolvendo organizações que oferecem serviços e produtos essenciais relacionados a geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica. Como parte considerável das indústrias voltadas para grandes obras de infraestrutura, o Setor Elétrico Brasileiro, SEB, enfrenta grandes desafios, tanto de natureza técnico-econômicas como de cunho socioambiental, dadas as dimensões continentais do país e a sua megadiversidade.

2. Objetivos da pesquisa

2.1 Objetivos

O objetivo dessa pesquisa foi identificar, por meio de revisão bibliográfica e de entrevistas com conselheiros e conselheiras das empresas do SEB listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3, quais os principais desafios com os quais têm se defrontado para a incorporação dos aspectos ESG.

Buscou-se, com o resultado da pesquisa, além de identificar os desafios, oferecer aos conselheiros de administração elementos a serem consideradas nas tomadas de decisão, assim como sugestão de práticas que possam potencializar os resultados sustentados da empresa e apresentação de elementos para argumentação e prestação de contas aos acionistas para a ressignificação das empresas como agentes indutores do desenvolvimento sustentável.

O resultado dessa pesquisa visa também reduzir a dificuldade de entendimento, ou falta de conhecimento, por parte de acionistas, conselheiros de administração e executivos, em como a sustentabilidade pode impactar positivamente os negócios e influenciar na sua perenidade. Também cria a oportunidade de distinção do negócio no mercado, sendo um agregador de valores intangíveis como reputação, imagem e vantagens competitivas sobre os seus concorrentes. Também oferece subsídios para uma tomada de decisão com maior embasamento científico, por meio de sugestões e recomendações diretamente utilizáveis. Por fim, a adequada e diligente atuação dos conselheiros de administração, dentro de suas atribuições fiduciárias e legais, reduz o risco de exposição de questões de responsabilidades administrativas, cíveis e criminais.

2.2 Considerações preliminares da pesquisa

Segundo Sarkki et al. (2014), para que a ciência influencie a tomada de decisão, ela precisa ter três propriedades: credibilidade (confiabilidade e qualidade), relevância (aplicabilidade para a solução de problemas práticos) e legitimidade

(envolvimento de outros atores interessados no fenômeno ou no processo em questão).

Uma segunda interpretação da interface ciência / tomada de decisão seria a de Cáceres et al. (2016), na qual existem dois modelos: o de déficit de informação, no qual falta informação crível, relevante e legítima para quem toma decisão sobre um determinado processo e o de dinâmica de poder, em que algum interesse público ou privado supera em força a informação científica disponível e esta não é levada em consideração.

Independentemente do modelo utilizado, entende-se que os tomadores de decisão usam a ciência de maneira insuficiente e cientistas produzem pouca ciência em formato diretamente utilizável (Weichselgartner & Kasperson 2010; Castro & Pisciotta 2012), o que dificulta a comunicação. A eficiência no diálogo entre produtores e usuários do conhecimento depende da forma como o conteúdo é comunicado e potencializa aspectos de credibilidade e legitimidade (Scarano et al., 2019).

Nesta pesquisa, considerando as constatações de Cáceres et al. (2016), entende-se, preliminarmente, que os principais desafios com os quais os conselheiros de administração têm se defrontado para a incorporação dos aspectos ESG nas empresas do SEB estão relacionados à falta de informação que subsidie uma tomada de decisão que beneficie a perenidade do negócio, com base nos aspectos de sustentabilidade. O processo de tomada de decisão envolve julgamento que não se baseia apenas em aspectos de ordem técnica, mas também nos de natureza ética, considerando princípios e valores (IBGC, 2009).

2.3 Relevância da pesquisa

O estudo tem relevância para a sociedade, uma vez que as atividades empresariais podem causar externalidades positivas e negativas, sendo que uma administração mais esclarecida e comprometida com as práticas de sustentabilidade empresarial pode reduzir ou eliminar as externalidades negativas e potencializar as positivas.

A identidade da organização pode ser entendida como uma combinação entre sua razão de ser, aonde quer chegar, o que é importante para ela e a forma como são tomadas as decisões. Uma deliberação ética é aquela que considera, em todo processo de tomada de decisão, tanto a identidade da organização quanto os impactos das decisões sobre o conjunto de suas partes interessadas, a sociedade em geral e o meio ambiente, visando ao bem comum (IBGC, 2009).

Os resultados dessa pesquisa, fruto de revisão bibliográfica e das coletas de informações por meio de entrevistas com profissionais experientes do mercado, permitiram obter um conhecimento mais amplo sobre os desafios dos conselheiros de administração em lidar com os aspectos de sustentabilidade, materializando-se como relevante contribuição científica diretamente utilizável pelos tomadores de decisão. Como contribuição complementar, foram identificadas sugestões e recomendações para que os Conselhos de Administração possam adequar a escala e a velocidade na implementação da agenda ESG. Por fim, os resultados permitiram sugerir novas linhas de atuação ou de pesquisas para avanço da implementação dos aspectos ESG nas empresas.

2.4 Perguntas da pesquisa

Tendo em vista o que foi apresentado até aqui, é fundamental que se responda à seguinte questão norteadora para se atingir o objetivo final da pesquisa:

Quais os principais desafios com os quais os conselheiros de administração têm se defrontado para a incorporação dos aspectos ESG nas empresas do Setor Elétrico Brasileiro?

Para o atingimento dos objetivos intermediários, buscou-se respostas para as seguintes questões:

- a) Como vem se dando a evolução do tema sustentabilidade corporativa nas empresas do Setor Elétrico Brasileiro?
- b) Quais os principais temas materiais que hoje fazem parte da agenda de sustentabilidade dessas empresas?

- c) Como esses temas materiais são tratados pelos conselhos de administração dessas empresas, no que se refere à criação e proteção de valor das companhias? Quais são os principais riscos e oportunidades ESG identificados?
- d) Até que ponto os aspectos ESG estão influenciando as relações dos conselhos de administração dessas empresas com seus acionistas e executivos?
- e) Dentre as iniciativas de incorporação dos aspectos ESG pelos conselhos de administração dessas empresas, o que pode ser apontado como boas práticas?

3. Procedimentos metodológicos

3.1 Metodologia adotada e estratégia da pesquisa

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2019), quanto aos fins e quanto aos meios, tem-se que a pesquisa se classifica no seguinte tipo:

- a) Quanto aos fins - trata-se de uma pesquisa exploratória, realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (Vergara, 2019), qual seja: ESG dentro de Conselhos de Administração aplicados ao setor elétrico. A pesquisa é motivada pela necessidade de resolver um problema concreto que é identificar os desafios enfrentados pelos conselheiros de administração para a implementação dos aspectos de sustentabilidade nos processos, produtos e modelos de negócios das empresas que administram.
- b) Quanto aos meios – trata-se de pesquisa ao mesmo tempo bibliográfica (estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado) e de campo (aplicação de entrevistas).

De campo, pois realizou-se entrevistas com conselheiros e conselheiras de administração, atuais ou que exerceram cargo na empresa da amostra nos últimos cinco anos, prioritariamente presidentes de conselhos e membros de Comitês de Sustentabilidade, buscando coletar percepções destes diante das questões selecionadas, assim como dispôs de espaço aberto a considerações complementares.

Com base nas conclusões alcançadas pela pesquisa bibliográfica e de campo, procurou-se entender os principais aspectos que permitiram responder à pergunta norteadora e intermediárias dessa pesquisa.

3.2 Técnicas e procedimentos para a coleta de dados e informações

3.2.1 Universo e amostra

O universo da pesquisa é composto por todos os conselheiros e ex-conselheiros (até cinco anos) de administração das empresas do SEB, enquanto a amostra, definida pelo critério de acessibilidade (Vergara, 2019), foi composta pelos conselheiros de administração das empresas de capital aberto do SEB, listadas na carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial da Brasil, Bolsa, Balcão (ISE B3), no ano de 2021 ou de 2022.

Carteira ISE B3 – 2021/2022 (Setor Elétrico) – Dados de 2021

AES Brasil – empresa privada, de geração de energia com 4.700 MW de potência instalada, 100% de energia limpa e renovável.

Cemig (Companhia Energética de Minas Gerais) – empresa pública, de geração, transmissão e distribuição de energia, além de outros negócios. Dispõe de 5.827 MW de potência instalada, 100% de energia limpa e renovável, 4.937 km de linhas de transmissão e 564.434 km de rede de distribuição, sendo a maior empresa de distribuição de energia elétrica do país, em termos de unidades consumidoras atendidas (EPE, 2022 b).

Energias BR (EDP) – empresa pública portuguesa, de geração, transmissão e distribuição de energia. Dispõe de 2.871 MW de potência instalada, 75% de energia limpa e renovável, 1.485 km de linhas de transmissão e 90.811 km de rede de distribuição.

Eletrobras (Centrais Elétricas Brasileiras) – empresa privada, de geração e transmissão de energia. Dispõe de 50.515 MW de potência instalada, 97% de energia limpa e 93% de fonte renovável, 74.087 km de linhas de transmissão, sendo a maior empresa de geração e transmissão de energia elétrica do país, em termos de capacidade instalada, geração de energia, de capacidade de transformação e de

extensão de linhas de transmissão. Vale frisar que a Eletrobras foi uma empresa pública por 60 anos, até o dia 17/6/2022.

Copel (Companhia Paranaense de Energia) – empresa pública, de geração, transmissão e distribuição de energia. Dispõe de 6.400 MW de potência instalada, 92% de energia limpa e renovável, 7.433 km de linhas de transmissão e 202.085 km de rede de distribuição.

Engie Brasil – empresa privada, de geração e transmissão de energia. Dispõe de 8.219 MW de potência instalada, 96% de energia limpa e 93% de fonte renovável, 2.800 km de linhas de transmissão.

Light S/A – empresa privada, de geração, transmissão e distribuição de energia. Dispõe de 1.188 MW de potência instalada, 100% de energia limpa e renovável, 2.135 km de linhas de transmissão e 87.706 km de rede de distribuição.

CPFL Energia - empresa privada, de geração, transmissão e distribuição de energia. Dispõe de 4.385 MW de potência instalada, 96% de energia limpa e renovável, 6.300 km de linhas de transmissão e 13.100 km de rede de distribuição.

Neoenergia - empresa privada, de geração, transmissão e distribuição de energia. Dispõe de 4.547 MW de potência instalada, 88% de energia limpa e renovável, 2.334 km de linhas de transmissão e 668.123 km de rede de distribuição.

3.2.2 Seleção dos sujeitos

A seleção de sujeitos da amostra foi realizada por acessibilidade, buscando-se convidar representantes ou ex-representantes do conselho de administração de cada empresa indicada, e/ou de suas subsidiárias. Procurou-se priorizar os sujeitos que ocupem ou que ocuparam o cargo de presidente do conselho ou de membros de comitês de Sustentabilidade. Na qualificação dos sujeitos foi utilizado o critério de ter atuado em uma das empresas listadas, ou em suas subsidiárias, nos últimos cinco anos, critérios de diversidade etária, de gênero, de formação e de experiências

específicas. No Anexo I são listados os profissionais entrevistados nessa pesquisa, os quais expressaram seus consentimentos para serem citados nominalmente.

3.2.3 Coleta de dados

Os dados para subsidiar a consecução dos objetivos da pesquisa foram coletados por meio de:

- a) Revisão bibliográfica por meio de pesquisas em livros, artigos, revistas especializadas, periódicos, jornais, teses e dissertações com dados pertinentes ao assunto.
- b) Resultados de pesquisas setoriais promovidas por instituições públicas e agentes de mercados, que ofereceram subsídios complementares e estatísticos à pesquisa realizada.
- c) Pesquisa nos relatórios e sites corporativos das empresas qualificadas na amostra.
- d) Pesquisa de campo, por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com os ocupantes de cargos indicados na seleção de sujeitos.

3.2.4 Tratamento dos dados

3.2.4.1 Revisão bibliográfica

Segundo Levy e Ellis (2006), revisão bibliográfica é o processo de coletar, conhecer, compreender, analisar, sintetizar e avaliar um conjunto de artigos científicos com o propósito de criar um embasamento teórico científico sobre um determinado tópico ou assunto pesquisado. O resultado de uma pesquisa bibliográfica deve constituir o “estado da arte” e demonstrar que a pesquisa em questão contribui com algo novo para o corpo de conhecimento existente. Nesse

sentido, a revisão bibliográfica é considerada um passo inicial para qualquer pesquisa científica (Webster e Watson, 2002).

Na presente pesquisa foram avaliadas cerca de 400 fontes de informação, com foco em ESG, sustentabilidade, conselho de administração, governança corporativa, empresas e desafios dos conselhos, dos quais 102 foram utilizadas como referência bibliográfica. Foram utilizadas as bases de dados do *Web of Science* e Scopus, pesquisas na internet, e material bibliográfico das disciplinas do mestrado, além do acervo da biblioteca da PUC. Os dados levantados apoiaram a pesquisa de campo e trouxeram subsídios que permitiram chegar às reflexões, argumentações, interpretações, análises, conclusões e recomendações apresentadas nessa pesquisa. Por se tratar de um tema relativamente novo, ESG dentro de Conselhos de Administração aplicados ao Setor Elétrico Brasileiro, não foi encontrado volume expressivo de material científico diretamente ligado ao tema, reforçando a relevância da pesquisa.

3.2.4.2 Pesquisas setoriais

Diversas instituições têm publicado pesquisas setoriais com o objetivo de identificar o nível de maturidade em determinados temas ou até mesmo suas tendências, quando apresentadas com um histórico de aplicação. Geralmente dispõem de uma amostragem muito focada em determinado setor ou conjunto de setores e trazem subsídios estatísticos que podem reforçar alguns dos aspectos estudados na pesquisa. Nesse trabalho, foram utilizadas pesquisas setoriais que puderam indicar quanto os aspectos ESG têm sido reconhecidos pelas empresas como importantes, assim como o nível de desdobramento com o qual as empresas pesquisadas têm tratado o tema.

3.2.4.3 Pesquisa em sites e relatórios corporativos das empresas da amostra

Foi realizada pesquisa nos relatórios e sites corporativos das empresas qualificadas na amostra, disponíveis até 18/5/2022. A maioria das informações foi

coletada dos relatórios anuais da empresa, com resultados de 2021. Os dados coletados foram compilados e tabulados e agrupados por aspectos ESG de acordo com a estrutura das Métricas do Capitalismo dos *Stakeholders*, proposto pelo World Economic Forum (WEF, 2020), e demonstram a materialidade da empresa para o Setor Elétrico Brasileiro.

3.2.4.4 Pesquisa de campo

Com o objetivo de obter um conhecimento mais amplo dos desafios e percepções dos conselheiros de administração em lidar com os aspectos de sustentabilidade, foi realizada pesquisa de campo, por meio da realização de entrevistas semiestruturadas com profissionais que atuam ou atuaram nos últimos cinco anos, como conselheiros ou conselheiras de administração das empresas do Setor Elétrico Brasileiro, listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3 em 2021/2022, ou de suas empresas subsidiárias.

Foram convidados 51 profissionais, por meio de contatos diretos, redes de conhecimento, canais oficiais das companhias e rede social. Ao todo, no período de 15 de julho a 24 de agosto de 2022, foram realizadas 15 entrevistas com conselheiros e conselheiras de administração que aceitaram o convite, sendo 87% de homens e 13% de mulheres, em formato virtual ou presencialmente, de acordo com suas preferências e disponibilidades.

As entrevistas, semi-estruturadas, tiveram uma duração média de 40 minutos, todas gravadas, sendo oportunidades para obter dados e percepções de maneira direta e pessoal, daqueles que lidam diretamente com atividades relacionadas com o tema da pesquisa. Antes de cada entrevista ser iniciada, foram explicados aos entrevistados o objetivo e a relevância da pesquisa, a importância de suas contribuições e a garantia da confidencialidade de suas respostas.

O roteiro das entrevistas dispôs de três grupos de questões, nomeadamente questões demográficas, questões introdutórias e questões principais. As questões demográficas visaram reunir informações sobre os entrevistados e das empresas que representam ou representaram. Perguntas introdutórias foram elaboradas para

avaliar as atitudes em relação à sustentabilidade e como ela é significativa para as empresas e/ou indivíduo em termos de cumprimento dos objetivos corporativos. As questões principais tiveram como objetivo efetivamente conhecer os desafios enfrentados pelos entrevistados, como agentes protagonistas na governança das empresas que representam ou representaram.

Antes das perguntas principais, foram apresentados alguns dos resultados parciais da pesquisa, fruto da revisão bibliográfica, buscando fortalecer o foco das entrevistas no seguinte tópico: quais os principais desafios com os quais os conselheiros de administração têm se defrontado para a incorporação dos aspectos ESG nas empresas do SEB? No desenrolar da entrevista, o pesquisador procurou encorajar o seu informante a falar livremente sobre o tema pesquisado.

Os dados obtidos foram submetidos a análise do conteúdo, sendo considerada técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de um determinado tema (Bardin, 1977), no caso, sobre os desafios para a implementação dos aspectos ESG nas empresas.

Para Engers (1994), a análise de conteúdo se constitui num conjunto de técnicas e instrumentos empregados na fase de análise e interpretação de dados de uma pesquisa, aplicando-se, de modo especial, ao exame de documentos escritos, discursos, dados de comunicação e semelhantes, com a finalidade de uma leitura crítica e aprofundada, o que leva à descrição e interpretação desses materiais assim como à inferência sobre suas condições de produção e recepção.

Aqui a análise foi aplicada em caráter exploratório, ou seja, de descoberta quanto às percepções dos entrevistados sobre os temas apresentados. Nessa análise, majoritariamente qualitativa, mais do que importância à frequência, deu-se importância ao que é raro, porém relevante para a análise do objeto da pesquisa, conforme Bauer & Gaskell (2002), buscando-se equilibrar a análise com procedimentos estatísticos e interpretativos/qualitativos. A análise do conteúdo envolveu três etapas bem definidas: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos dados e interpretação (Bardin, 1977).

3.2.4.4.1 Pré-análise

Após a finalização das entrevistas, todas gravadas e que totalizaram mais de 600 minutos, os depoimentos foram transcritos e tabulados em uma base de respostas buscando-se garantir que as informações não fossem perdidas. Foi verificada a clareza das respostas e se ficou alguma questão necessitando ser levantada novamente com algum dos entrevistados. Foram eliminadas as abordagens dissonantes com os aspectos avaliados ou com o objeto da pesquisa. A base de respostas permitiu a realização de uma avaliação vertical, conexões entre as respostas de cada entrevistado e uma avaliação horizontal, considerando as respostas de todos os entrevistados para uma mesma pergunta (Engers, 1994). Com esse insumo, foi possível estabelecer, para cada pergunta, uma categorização utilizando a técnica da análise de conteúdo para agrupar as falas de cada um dos entrevistados. Conforme Bardin (1977), essa abordagem se caracteriza pela utilização de falas que expressam determinados significados em recortes baseados no referencial teórico. Ainda segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo, enquanto método, torna-se um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Nessa pesquisa, a categorização foi identificada conforme o avançar da avaliação do conteúdo, configurando a grade aberta de análise (Vergara, 2005), por sua essência exploratória.

3.2.4.4.2 Exploração do material

Primeiramente, foram agrupadas as respostas de todos os entrevistados para cada pergunta, focando nos aspectos direcionados a responder cada questão estruturada. Nesse momento, desfez-se a relação entre os emissores e suas respostas, garantindo a confidencialidade prevista e acordada junto aos conselheiros e conselheiras entrevistados. Na sequência, na exploração do material, foi realizada uma categorização utilizando critério semântico (significativo), construindo desta forma categorias temáticas adequadas ao tipo de análise realizada. Categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico,

agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns desses elementos (Bardin, 1977). Categorizar implica isolar elementos para, em seguida, agrupá-los (Vergara, 2005). Nessa etapa, foi utilizado o software XMind 2020, da Xmind Ltd, sendo consideradas frases e parágrafos como unidades de análise.

São apresentadas algumas informações que permitem conhecer o perfil dos profissionais entrevistados:

- a média de idade dos entrevistados foi de 56 anos;
- dos entrevistados, 100% declararam dispor de graduação em nível superior;
- 93% dispõe de mestrado e 27 % de doutorado;
- entre as áreas de formação destacaram-se graduações em Engenharia, Economia e Administração;
- 33% dos entrevistados declararam dispor de formação específica em temas ESG;
- 33% dos entrevistados atuam ou atuaram como presidentes de Conselhos de Administração; e
- 60% dos entrevistados já participaram de comitês de Sustentabilidade ligados diretamente aos Conselhos de Administração.

Os entrevistados atuam ou atuaram em seis das nove empresas do SEB listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3, ou de suas subsidiárias, representando 67% da amostra prevista para a pesquisa. As empresas nas quais os entrevistados atuam ou atuaram são:

- AES Brasil;
- Companhia Energética de Minas Gerais - Cemig;
- EDP Brasil;
- Centrais Elétricas Brasileiras - Eletrobras;
- Companhia Paranaense de Energia - Copel; e

- Light.

Além dessas empresas, alguns dos entrevistados também atuaram como conselheiros ou conselheiras em outras do setor elétrico e/ou de outros setores. A lista de nomes dos profissionais entrevistados, assim como uma breve descrição de suas formações e experiências, encontra-se no Anexo I e as principais conclusões inferidas por meio das entrevistas são apresentadas no capítulo 6, Análise e Discussão dos Resultados.

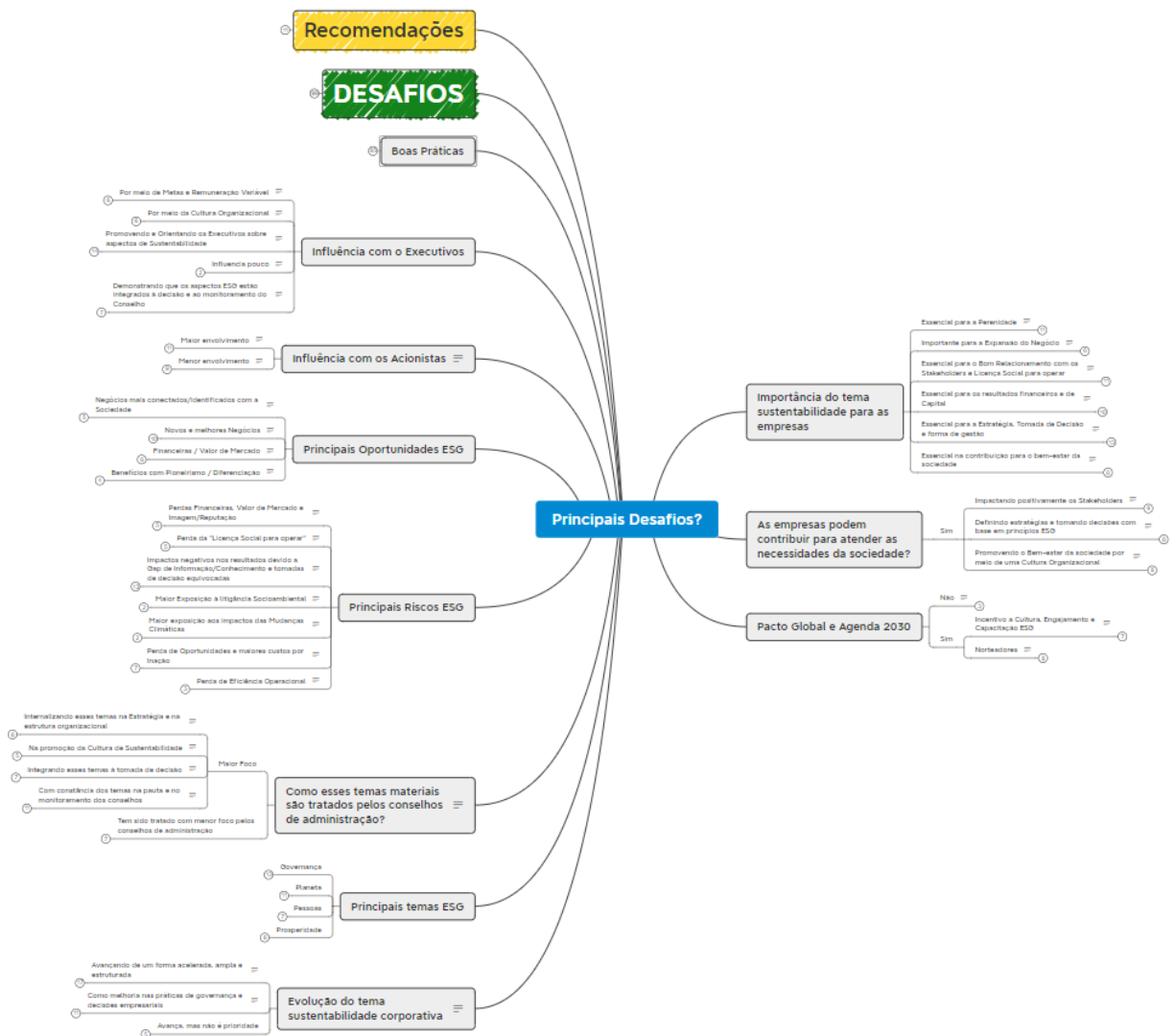


Figura 1: Agrupamento por categorias (ilustrativo).

3.2.4.4.3 Tratamento dos dados e interpretação dos resultados

O tratamento dos resultados, pela inferência e interpretação das manifestações dos entrevistados é a fase da reflexão, da intuição, com embasamento nos materiais coletados durante as entrevistas. Conforme Bardin (1977), a análise de conteúdo se faz pela prática e, segundo Engers (1994), o paradigma qualitativo permite a busca da compreensão das vivências das pessoas através da análise dos depoimentos. Essa fase certamente é aquela que mais pode sofrer influência subjetiva do pesquisador, o que é normal de ser admitida pela sua análise qualitativa. A confiabilidade é alcançada por meio do detalhamento da metodologia utilizada (Vergara, 2011), no caso, pelo método de Análise de Conteúdo. Durante essa etapa, foram identificadas algumas conexões entre as contribuições dos entrevistados e as referências bibliográficas, sendo importante elemento de interligação entre a prática e a teoria.

3.2.5 Limitações do método

O método escolhido para o estudo apresenta algumas limitações, conforme apresentado a seguir:

- a) A representatividade das empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3 (amostra) pode não ser a melhor, quando se observa o universo como um todo. Como remediação, buscou-se aferir a representatividade com base em algumas referências setoriais, que pode comprovar a representatividade e relevância da amostra.
- b) A formação e experiência dos sujeitos podem representar vieses em suas respostas, dificultando o tratamento dos dados e a fidedignidade das conclusões da pesquisa. Como remediação, buscou-se qualificar a escolha dos sujeitos com critérios de diversidade etária e de gênero, de formação e de experiências específicas.
- c) Um terceiro fator seria uma possível rápida obsolescência da pesquisa bibliográfica realizada, uma vez que tem se percebido um crescimento exponencial

das publicações relacionadas ao tema ESG, assim como um aumento na produção científica relacionada a sustentabilidade empresarial. Como remediação, buscou-se manter a bibliografia atualizada até o fechamento da pesquisa e indicar, nas recomendações, que seja considerada uma revisão da bibliografia sobre os desafios encontrados.

4. Sustentabilidade empresarial e geração de valor

4.1 As empresas e o esforço global pela sustentabilidade

Os governos têm apresentado reduzida capacidade de estabelecer uma governança socioambiental adequada aos desafios locais e globais. Percebe-se o desenvolvimento de políticas públicas desconectadas, que buscam resolver questões específicas, com envolvimento limitado a pequena parte dos *stakeholders* (Turnhout, 2012). As grandes diferenças sociais, os impactos ambientais, atuais e passados, a falta de planejamento de longo prazo e de uma atuação conjunta e integrada são exemplos de consequências dessa falta de governança. Ainda, a inexistência de uma governança global para esses temas aumenta ainda mais a complexidade de se estabelecer esforços conjuntos pela sustentabilidade e de se chegar a soluções materiais para alteração dos ponteiros dos principais indicadores que levem a um bem-estar global.

Os recentes fóruns mundiais relacionados a aspectos climáticos, de biodiversidade, água, populações tradicionais e outros, embora tragam renovadas esperanças, têm demonstrado um resultado abaixo do seu potencial, muito devido à baixa adesão dos países, majorada pelos reduzidos resultados daqueles que se comprometeram.

Segundo Viola e Gonçalves (2019), o Brasil pode ter perdido a oportunidade de agir, inovar e engajar outros atores em ações de mitigação e adaptação em questões relacionadas ao meio ambiente (como mudanças climáticas e biodiversidade), por não ter assumido papel de maior protagonismo. Ainda segundo os autores, há uma forte dissonância entre o discurso dos governos brasileiros sobre as questões ambientais e as políticas efetivamente implementadas no período 1989-2018. Esse cenário poderia ser diferente se o país assumisse uma posição mais condizente com a sua megadiversidade, uma vez que o país dispõe da maior biodiversidade do planeta, seguido de Colômbia e Indonésia, além de uma enorme diversidade social (Viola e Gonçalves, 2019).

Dados do Relatório Luz da Sociedade Civil - Agenda 2030 de desenvolvimento sustentável indicam que no Brasil, em 2021, das 169 metas da

Agenda 2030, 92 metas (54,4%) apresentaram retrocesso; 27 (16%) encontram-se estagnadas; 21 (12,4%) estão ameaçadas; 13 (7,7%) com progresso insuficiente; 15 (8,9%) não dispõem de informação e não foram identificadas metas com avanço (Relatório Luz da Sociedade Civil Agenda 2030, 2021).

Nesse cenário, tem sido intensificada a percepção de que as soluções para as principais questões da sociedade necessitam de um esforço conjunto, envolvendo todos os agentes (The United Nation Global Compact, 2015), não apenas os governos. Essa percepção ganha força na pressão crescente da sociedade por um maior alinhamento entre lucro e propósito empresarial e por uma cultura organizacional que preconize maior atenção aos aspectos de sustentabilidade. As empresas têm se apresentando como importantes agentes para a busca do equilíbrio dos sistemas socioecológicos (relação homem-natureza), operando em uma rede complexa de regras e regulamentos, estruturas institucionais, sistemas de incentivos e diferentes contextos sociais, econômicos e políticos (The United Nation Global Compact, 2015). A atuação empresarial, por vezes, estabelece conexões múltiplas, em uma verdadeira rede de relacionamento intra e inter-regionais e até internacionais. Várias instituições como o World Business Council for Sustainable Development – WBCSD, o Pacto Global da Organização das Nações Unidas e o World Economic Forum – WEF, são iniciativas globais que têm desempenhado papéis importantes no sentido de buscar alinhar a atuação empresarial às questões ESG.

Em pesquisa anual de percepção de confiança realizada pela Edelman Trust Barometer (2022) em 28 países, incluindo o Brasil, e com mais de 36 mil respondentes, constata-se que as empresas são reconhecidas por 61% dos entrevistados como as instituições mais confiáveis, estando à frente de organizações não-governamentais, governos e imprensa. Ainda assim, os resultados da pesquisa demonstram que a sociedade quer mais envolvimento dos negócios com as questões importantes, não menos. Por exemplo, sobre as mudanças climáticas, 52% dizem que os negócios não estão fazendo o suficiente, enquanto apenas 9% dizem que estão ultrapassando. Em particular, espera-se que os CEOs moldem conversas e políticas sobre empregos e economia (76%), desigualdade salarial (73%), tecnologia e automação (74%) e aquecimento global e mudanças climáticas (68%).

O papel e a expectativa para os negócios nunca foram tão claros, e os negócios devem reconhecer que seu papel social veio para ficar (*Edelman Trust Barometer*, 2022).

Toda empresa tem um objeto social que é o seu motivo de existir, e se refere ao fornecimento de um bem ou à prestação de um serviço para o bem-estar de uma parte da sociedade (clientes), atendendo às suas necessidades. Essa “operação” é remunerada por aqueles que usufruem dos seus benefícios, buscando-se um equilíbrio entre seus custos e receita, a fim de se ter uma oferta equilibrada com a demanda. Integrando insumos com uma ideia inovadora, know-how, pessoas, recursos naturais, bens/produtos, relacionamentos interpessoais e interinstitucionais, capital financeiro para concretizar e manter a ideia e uma boa visão empreendedora, corajosa e disposta a assumir riscos (The United Nation Global Compact, 2015), uma empresa reúne os elementos necessários para atender a um objeto social.

Os resultados dessa operação podem gerar maior capacidade de adquirir outros bens e serviços por parte de seus empreendedores (resultado operacional positivo) ou consumir uma quantidade extra de recursos financeiros para a manutenção da operação (resultado operacional negativo). Esse recurso financeiro extra pode ser proveniente dos próprios empreendedores (capital próprio) ou de terceiros, sendo que ambos esperam ser remunerados adequadamente, a fim de resguardar e aumentar a sua capacidade de adquirir novos bens e serviços.

Esse processo de produção de bens e serviços causa impactos positivos e negativos para a sociedade sendo, em muitos casos, fatores importantes na indução do equilíbrio ou do desequilíbrio dos sistemas socioecológicos. O consumo predatório dos recursos naturais, a emissão de gases do efeito estufa, a exposição ao risco de violação de direitos humanos, a oferta desigual de oportunidades, a deposição irregular dos resíduos gerados, a falta de integridade e de boas condições de trabalho são alguns dos impactos negativos que podem ser causados por atividades empresariais, quando a gestão do objeto social não é adequada às múltiplas necessidades da sociedade.

A geração de renda e empregos, as capacitações das pessoas, os investimentos sociais privados, a execução e o fomento a ações de uma economia que considere a substituição de uma lógica linear de exploração de matérias-primas, produção e consumo, por uma lógica circular, o pagamento de impostos, a melhoria da qualidade de vida e a satisfação dos que consomem seus produtos e serviços são alguns dos impactos positivos que podem ser gerados pelas empresas. Em resumo, a função dos negócios é atender às necessidades específicas dos clientes de seus produtos e serviços, de forma lucrativa, não impactando os demais *stakeholders* com externalidades negativas.

Com um olhar mais abrangente, o crescimento e longevidade dos negócios está fortemente relacionado à sua capacidade de atender alguns dos desafios mais difíceis de nossa sociedade, fazendo isso de forma rentável (Woods). Nessa mesma linha, a visão de Michael Porter, define o atendimento das questões sociais por meio dos negócios como Valor Compartilhado, onde o valor social e o valor econômico são alcançados por meio de modelos de negócio (Porter & Kramer, 2011). Importante visualizar a integração dos diversos conceitos em um espectro mais abrangente, onde os negócios que consideram a sustentabilidade em seus processos e produtos se configuram como a contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável e esse, por sua vez, é o caminho da sociedade para a sustentabilidade (Branco, 2021).

Nesse sentido, devido ao seu grande poder de mobilização e capilaridade, as empresas estão cada vez sendo mais pressionadas a assumirem um papel de protagonismo e liderança, medindo, monitorando e relatando o desempenho dos negócios sob os aspectos de sustentabilidade (Krechovská & Procházková, 2013 e Naciti et al., 2021). Há pouco tempo entendia-se que a atenção ao impacto ambiental era parte da responsabilidade social da empresa, com foco em conformidade legal ou até mesmo em aspectos éticos e morais, desconectado do modelo de negócios (Naciti et al., 2021). Há um incremento considerável na conscientização das empresas a respeito da ligação entre as práticas sustentáveis e o sucesso dos negócios (Fernando et al., 2019), sendo cada vez mais integrado ao modelo de negócios e às tomadas de decisão. O modelo de negócio pode ser considerado o coração de uma organização, como o sistema que, por meio das suas

atividades empresariais, transforma insumos em produtos e impactos que visam cumprir os propósitos estratégicos da organização e gerar valor no curto, médio e longo prazos (IBGC, 2021). A sustentabilidade precisa estar incluída na formulação de objetivos, estratégias, políticas e processos corporativos, para ser verdadeira (Krechovská & Procházková, 2013).

Todavia, constata-se que apesar de estarem cada vez mais cientes de sua importância, as empresas, principalmente as pequenas e médias, ainda não integraram as práticas sustentáveis aos seus produtos, processos, decisões e modelos de negócios (Krechovská & Procházková, 2013), ou seja, em sua governança corporativa. Segundo o IBGC (2021), nas grandes empresas, até mesmo por estarem mais expostas a pressões regulatórias e demandas de mercados, além de disporem de recursos, a agenda de sustentabilidade não é novidade. Os compromissos com a redução de externalidades ambientais negativas nessas empresas já são adotados há mais tempo, todavia ainda sem considerar essa questão de forma estratégica (IBGC, 2021).

Uma maior reflexão sobre o tema tem se intensificado no cenário internacional, passando a considerar, de uma forma mais integrada, os fatores ambientais, sociais e de governança nos processos de decisão de alocação de capital (IBGC, 2021). Tal movimento, conhecido mundialmente pela sigla em inglês ESG (*Environmental, Social and Governance*), começou na década de 1970, com discussões como as ocorridas na Conferência de Estocolmo (1972) e nas publicações como *This Endangered Planet* (1971), de Richard Falk, ou de ensaios e livros de Garrett Hardin, como *The Tragedy of Commons* (1968) e *Exploring New Ethics for Survival* (1973), que tiveram forte impacto na opinião pública (Lago, 2006). Segundo Lago (2006) as mudanças sugeridas nesses estudos – desde a alteração profunda nos padrões de produção e consumo até a noção de “no growth” (crescimento zero) – ganhavam ampla divulgação pela imprensa, mas pareciam dificilmente aceitáveis tanto do ponto de vista econômico quanto do político, principalmente em curto prazo. Apesar de sua considerável influência, esses livros não obtiveram o impacto político internacional de *The Limits to Growth* (Meadows, 1972), publicado sob os auspícios do Clube de Roma, poucos meses antes da abertura da Conferência de Estocolmo (março de 72), este documento

apresentava perspectiva das consequências do “progresso” nas bases em que se estava desenvolvendo. O livro refletia a visão de que a sociedade moderna se encaminhava para a autodestruição, na medida que a população mundial ultrapassaria a capacidade de produção de alimentos. O movimento ESG ganhou força a partir de meados dos anos 2000, com a publicação *Who Cares Wins* (The United Nations Global Compact, 2004), fruto de uma parceria entre o Pacto Global da ONU e do Banco Mundial, sendo atualmente cada vez mais importante para *stakeholders*, especialmente os investidores.

A constatação de Krechovská & Procházková (2013) ainda se mostra atualizada, conforme dados da KPMG (2021) que indicam que apenas 53% das empresas pesquisadas pela instituição, dispõe de relatório de resultados socioambientais, podendo ser considerado um indicador de que ainda há muito a avançar. Segundo dados da pesquisa da KPMG, realizada pelo Instituto FSB (2021) Pesquisas, sobre a maturidade social, ambiental e de governança nas grandes e médias empresas brasileiras, 79% dos entrevistados afirmam que questões socioambientais relevantes estão presentes na estratégia de negócios; 31% transformam essas questões em metas; 15% conectam essas metas aos ODS; e apenas 3% atrelam as metas à remuneração dos executivos. Ainda, 37% apresentam uma estratégia de sustentabilidade; 43% dispõe de um mapa de riscos e oportunidades socioambientais; 29% dispõe de uma estrutura formal de governança da sustentabilidade; 19% apresentam uma matriz de materialidade; e apenas 22% fazem gestão e acompanhamento dos temas ESG e apenas 32% dispõe de um nível de engajamento com a agenda de desenvolvimento sustentável alto ou muito alto. A pesquisa procurou identificar e explorar as opiniões de representantes de empresas médias e grandes do país, sobre ESG, por meio de entrevista com 401 empresários de setores de atividade econômica da indústria, agro, comércio e serviços. Esse cenário é sensivelmente distinto quando se considera apenas empresas de grande porte e/ou de capital aberto, devido aos requisitos regulatórios aos quais estão submetidas, conforme destacado pelo IBGC (2021).

Pesquisa realizada pela Grant Thornton Brasil (2022), com o objetivo de demonstrar o atual cenário das empresas de capital aberto no Brasil em relação à adoção das práticas de reporte relacionadas ao tema ESG, mapeou informações

divulgadas em relatórios de sustentabilidade, relatórios de administração, formulários de referência e demonstrações financeiras de 328 empresas, de 26 segmentos de atuação. Entre os resultados consta que, apesar de 75% dos participantes considerarem os aspectos ESG como prioridade, apenas 14% os incluem nas tomadas de decisão, e menos da metade (48%) divulga seu relatório de sustentabilidade ou relato integrado. Apenas 31% das empresas entrevistadas divulgam os temas materiais³ no relatório de Sustentabilidade e 30% divulgam os seus inventários de emissão de gases de efeito estufa. Um resultado que se destaca é que apenas 11% das empresas divulgam mecanismos de avaliação de desempenho e critérios para avaliação do Conselho de Administração e somente 2% das empresas utilizarem consultoria externa como mecanismo de avaliação de desempenho do Conselho de Administração.

Considerando que o ideal seria incorporar os princípios de sustentabilidade às práticas empresariais em todos os setores da economia, independente do porte das organizações, percebe-se que ainda há um longo caminho a ser percorrido. Apesar das empresas estarem se tornando cada vez mais sistemáticas e proativas quanto à integração da sustentabilidade em suas operações, a implementação varia significativamente entre as empresas, o progresso é lento e permanece uma grande lacuna entre o discurso e a ação (The United Nation Global Compact, 2015), além desses avanços se verificarem em uma fração marginal da atividade econômica global. Segundo Krechovská & Procházková (2013), a integração da sustentabilidade é amplamente discutida no nível teórico, todavia a sua aplicação prática ainda é uma meta não realizada. A grande maioria das empresas em todo o mundo, por exemplo, ainda não se comprometeu com os princípios do Pacto Global (The United Nation Global Compact, 2015), a serem pormenorizados mais à frente.

A abordagem de negócios para a sustentabilidade tem evoluído gradualmente de uma mera atitude de "não causar danos" para a compreensão das oportunidades potencialmente significativas decorrentes de ser mais sustentável. Houve uma mudança significativa de mentalidade entre as empresas líderes. Em particular, as oportunidades identificadas na transição para uma economia de baixo carbono estão

³ Temas materiais, ou tópicos materiais, são aqueles que refletem os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos de uma organização relatora ou que influencia substancialmente as avaliações e decisões dos stakeholders (GRI, 2020).

impulsionando a inovação, eficiência, desenvolvimento de tecnologia e novos modelos de negócios (The United Nation Global Compact, 2015).

É notável que a lógica do crescimento econômico (aumento do PIB), da população e da qualidade de vida, do ponto de vista capitalista, demanda cada vez mais o consumo de bens e serviços, sendo inclusive questionada por muitos agentes da sociedade. Certamente, há amplo espaço para se estudar e propor formas de mudança do modo de vida da maior parte da população, para uma visão mais ligada ao propósito, com menos consumo, com mais conexão com a natureza e com menor pressão nos recursos naturais e serviços ecossistêmicos. Embora seja de extrema importância essa linha de estudo, esse não é o objetivo principal desse trabalho, mas sim como lidar com o atendimento dessa demanda, de forma sustentável, pelas empresas.

As empresas têm papel importante no equilíbrio dos sistemas socioecológicos e operam em uma rede complexa de regras e regulamentos, estruturas institucionais, sistemas de incentivos e diferentes contextos sociais, econômicos e políticos (The United Nation Global Compact, 2015). Representam a geração de 73,4% do Produto Interno Bruto no Brasil e geram 48,9 milhões de empregos (Sesc e Senac, 2020), sendo manifestações legítimas da própria sociedade para atender suas necessidades (produtos e serviços). As empresas fazem uma contribuição crítica para o desenvolvimento econômico, paz e estabilidade, proporcionando oportunidades de emprego, expandindo mercados e gerando receita para os locais onde se encontram. Sendo muitas vezes vistos como ‘a raiz dos problemas sociais’, os negócios são cada vez mais reconhecidos como peças fundamentais para entregar soluções e mudanças sociais, tendo em vista a escala, as habilidades e os recursos dos quais dispõem (The United Nation Global Compact, 2015).

Para que esse potencial alcance a eficiência necessária, e que as empresas efetivamente contribuam para a agenda local, regional e global de sustentabilidade é imprescindível que as lideranças empresariais tenham essa percepção clara quanto ao seu papel, se posicionem sobre esses temas, decidam responsavelmente e influenciem seus pares a se comprometerem com a agenda e coloquem em prática as diretrizes para toda a organização, buscando diminuir ao máximo os seus impactos negativos e potencializar os seus impactos positivos.

Dessa forma, busca-se entender a Sustentabilidade Empresarial como a forma de atuação que visa assegurar o sucesso do negócio a longo prazo e ao mesmo tempo contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade, um meio ambiente saudável e uma sociedade mais justa.

4.2 Referencial de práticas de sustentabilidade empresarial e os principais aspectos ESG

Difícil seria mudar o cenário de impactos dos seres humanos no mundo sem o engajamento das empresas, as quais já passaram, pelo menos, por quatro grandes períodos: negação da poluição, comando e controle, produção verde e visão de sustentabilidade (Stuart & Mark, 2004). Nessa evolução, várias iniciativas têm se estabelecido para proporcionar uma maior conexão da sociedade com a natureza e o bem-estar coletivo, algumas das quais serão apresentadas a seguir.

4.2.1 Pacto Global da Organização das Nações Unidas

Uma das iniciativas voluntárias mais importantes foi a divulgação dos 10 Princípios Orientadores do Pacto Global pela ONU, sendo considerada a maior iniciativa global de sustentabilidade empresarial (The United Nation Global Compact, 2015). Lançado em 2000, o Pacto Global hoje inclui mais de 16.000 participantes empresariais, 4.000 participantes não empresariais, distribuídos em 164 países e com 70 redes locais, trabalhando para promover a sustentabilidade corporativa, englobando questões ambientais, sociais e de governança (ESG). Os participantes representam quase todos os setores e tamanhos da indústria e vêm igualmente de países desenvolvidos e em desenvolvimento. O Pacto Global é verdadeiramente global e local (The United Nation Global Compact, 2015). A Rede Brasil do Pacto Global é a terceira maior, com mais de 1.600 membros.

Os Princípios Orientadores destacam os principais temas de sustentabilidade com os quais as empresas precisam estabelecer práticas adequadas na consecução de seus objetos sociais. Reúnem valores e princípios compartilhados, com o objetivo de dar um rosto humano ao mercado global, conforme listados a seguir,

convidando empresas em todos os lugares para agregar valor a longo prazo em termos financeiros, sociais, ambientais e éticos.

Os 10 Princípios Orientadores do Pacto Global

Direitos Humanos

- 01- As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente.
- 02- Assegurar-se de sua não participação em violações destes direitos.

Trabalho

- 03- As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva.
- 04- A eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório.
- 05- A abolição efetiva do trabalho infantil.
- 06- Eliminar a discriminação no emprego.

Meio Ambiente

- 07- As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais.
- 08- Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental.
- 09- Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis.

Anti-Corrupção

- 10- As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina

Na busca pela sustentabilidade, o Pacto Global busca engajar as empresas com cinco atitudes:

- Operar com responsabilidade e de acordo com os dez princípios orientadores;
- Realizar ações estratégicas que apoiem a sociedade ao seu redor;

- Comprometimento do mais alto nível da organização;
- Emitir relatório anual sobre seus esforços; e
- Envolver atores localmente, onde estiverem presentes.

4.2.2 Quem se importa vence, origem do termo ESG

Como um dos grandes marcos e resposta ao incentivo apresentado pelo Pacto Global para a sustentabilidade empresarial, instituições financeiras reuniram-se, sob supervisão da ONU, para desenvolver diretrizes e recomendações sobre como melhor integrar questões ambientais, sociais e de governança corporativa na gestão de ativos, serviços de corretagem de valores mobiliários e funções de pesquisa associadas. A iniciativa contou com o apoio de instituições de nove países, incluindo o Brasil, com ativos sob gestão de mais de USD 6 trilhões, e deu início ao uso do termo ESG (Environment, Social and Governance) (The United Nation Global Compact, 2004).

Os fatores ambientais incluem preocupações relacionadas à pegada ambiental de uma empresa, uma região ou um país e a necessidade de preservação do meio ambiente e da biodiversidade, a política e a gestão ambiental de produtos ou serviços. Os fatores sociais englobam direitos dos trabalhadores, segurança, diversidade, educação, direitos humanos, acesso à saúde e desenvolvimento físico, literacia, entre outros. Já os fatores de governança referem-se ao sistema de políticas e práticas de controle empresarial, abrangendo transparência, independência dos órgãos sociais, direitos dos acionistas, combate à corrupção e organização do modelo de governança com vista ao cumprimento de objetivos de longo prazo. (The United Nation Global Compact, 2004 e GIZ, 2022).

Dessa discussão, resultou a identificação dos principais aspectos (temas materiais) que precisam ser considerados, levando em conta as três dimensões (The United Nation Global Compact, 2004):

Aspectos ambientais (E):

- Mudanças climáticas e riscos relacionados;
- A necessidade de reduzir as emissões tóxicas e resíduos;
- Nova regulamentação ampliando os limites da responsabilidade ambiental no que diz respeito a produtos e serviços;
- Aumento da pressão da sociedade civil para melhorar o desempenho, a transparência e a responsabilidade, levando a riscos de reputação se não for gerenciado de forma adequada; e
- Mercados emergentes para serviços ambientais e produtos amigáveis ao meio ambiente.

Aspectos sociais (S):

- Saúde e segurança no local de trabalho;
- Relações com as comunidades;
- Questões de direitos humanos na empresa e nas instalações dos fornecedores / contratados;
- Relações com o governo e a comunidade no contexto das operações em países em desenvolvimento; e
- Aumento da pressão da sociedade civil para melhorar o desempenho, a transparência e a responsabilidade, levando a riscos de reputação se não for gerenciado de forma adequada.

Aspectos de governança corporativa (G):

- Estrutura e responsabilidade do conselho;

- Práticas de contabilidade e divulgação;
- Estrutura do comitê de auditoria e independência dos auditores;
- Remuneração executiva; e
- Gestão de questões de corrupção e suborno.

O conceito de materialidade oferece insumos para a condução estratégica e deve ser considerado dentro do processo de planejamento estratégico da organização. No contexto da agenda ESG, a materialidade envolve um processo de escuta amplo, abrangendo a visão sobre os impactos positivos e negativos do negócio na sociedade, por meio da inclusão da percepção das partes interessadas internas e externas na identificação e avaliação das questões-chave percebidas como relevantes para cada público (IBGC, 2022).

4.2.3 Os caminhos para uma atuação empresarial sustentável

Segundo Zadek (2004), o caminho para as empresas se tornarem empresas cidadãs é longo, e passam por cinco estágios bem definidos de aprendizado organizacional, como pode ser visto a seguir:

Negação (Defensiva): fase em que a empresa nega causar impactos. Busca desvincular as suas práticas sobre um impacto ocorrido e não percebe ser parte de sua atribuição social buscar solução para o ocorrido. Tem como objetivo proteger as vendas no curto prazo, atratividade, produtividade e marca.

Conformidade (*Compliance*): a empresa faz o que precisa fazer para operar, nivela por baixo. Admite os custos de fazer o mínimo exigido pela legislação/regulação como custo do negócio (custo operacional). Busca proteger a empresa de litígios e de impactos em reputação, no médio prazo.

Gerencial (*Managerial*): a empresa começa a perceber que a questão envolve resultados de longo prazo, e que precisa gerenciar adequadamente seus processos operacionais e buscar soluções.

Estratégica (*Strategic*): a empresa realinha sua estratégia para integrar práticas responsáveis de negócio e inovação, sabendo ser essencial para a sustentabilidade empresarial.

Liderança Social (*Civil*): a empresa passa a ser, também, um agente de *advocacy*, buscando engajar não apenas a si, mas a indústria e outros setores para solucionar os desafios da sociedade.

Além dos cinco estágios de aprendizado organizacional descritos acima, Zadek (2004) descreve quatro níveis de aprendizagem para medir a maturidade das questões sociais e a expectativa da sociedade em torno dessas questões, conforme apresentado abaixo:

Latente (*Latent*): ativistas e ONGs estão cientes das questões sociais envolvendo o negócio, enquanto a empresa ignora, com uma ausência de informação causada por pouco insumo científico.

Emergente (*Emerging*): políticos e imprensa estão cientes das questões sociais envolvendo o negócio, enquanto o conhecimento científico começa a aumentar, mas os dados ainda são frágeis.

Em consolidação (*Consolidating*): empresas estão cientes das questões sociais envolvendo o negócio e começam a mudar suas práticas. Todo o setor se engaja a partir de iniciativas voluntárias. Aumenta a necessidade de regulação. Padrões voluntários são estabelecidos e ocorrem ações coletivas.

Institucionalizado (*Institutionalized*): legislação ou normas de negócios são estabelecidas e as práticas sociais passam a fazer parte do modelo de excelência de negócios.

Os dois tipos de aprendizagem, organizacional e social, indicam que quando um problema está começando a evoluir, as empresas podem se utilizar de ações defensivas e desvios de responsabilidade sem maiores consequências. Porém, quanto mais madura uma questão se torna para a sociedade, mais adiante na curva de aprendizado uma organização deve estar para evitar riscos e aproveitar as oportunidades. A tarefa é difícil, dada a complexidade das questões, bem como a expectativa volátil das partes interessadas, e às vezes mal informada, sobre a

capacidade e as responsabilidades das empresas para lidar com problemas sociais (Zadek, 2004).

Uma conclusão interessante que pode ser tirada a partir das contribuições de Zadek é que as empresas que perceberem que todo esse caminho precisa ser percorrido, e que se movimentarem estrategicamente, terão maior condição e resiliência para enfrentar os desafios de um cenário cada vez mais competitivo e exigente.

Nesta mesma linha, o Grupo de Trabalho de Gestão de Ativos da Iniciativa Financeira do Programa Ambiental das Nações Unidas ⁴- UNEP-FI (*United Nations Environment Programme Finance Initiative*, 2014), indica que os caminhos para implementação dos conceitos de sustentabilidade nas empresas passam por:

- Integrar a sustentabilidade na gestão dos processos de negócios (a sustentabilidade deve se tornar parte integrante da gestão estratégica e do planejamento de negócios);
- Integrar a sustentabilidade na medição e gestão de desempenho (quantificar os efeitos das atividades sustentáveis no desempenho financeiro e seu impacto no crescimento do valor para o acionista); e
- Identificar métricas de desempenho de negócios adequadas (identificação de indicadores sociais, ambientais e econômicos que influenciam o sucesso de uma organização).

Há de se considerar também que a atuação voltada ao atendimento adequado dos princípios de sustentabilidade pelas empresas, além de se conectar com as necessidades legítimas da sociedade de alcançar o bem-estar por meio de bens e serviços, habilita os negócios a se adaptarem às evoluções regulatórias, à

⁴ A Iniciativa Financeira do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente é uma parceria global estabelecida entre o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o setor financeiro. O UNEP FI catalisa ações em todo o sistema financeiro para alinhar as economias com o desenvolvimento sustentável.

necessidade de aumento da qualidade dos produtos e da redução de custos de produção, à melhoria da imagem e reputação aos olhos dos *stakeholders* - cada vez mais sensíveis às mudanças ambientais – e às novas oportunidades de mercado (Poddar et al., 2019).

4.2.4 As Métricas do Capitalismo dos *Stakeholders* do World Economic Forum - WEF

O Conselho Empresarial Internacional - *International Business Council (IBC)* do Fórum Econômico Mundial patrocinou, em 2017, o Pacto para uma Liderança Responsiva e Responsável (*The Compact for Responsive and Responsible Leadership*), que foi assinado por mais de 140 presidentes de empresas (CEOs). O Pacto afirma que a sociedade é mais bem servida por empresas que alinham seus objetivos para servir aos objetivos de longo prazo da sociedade (WEF, 2020).

Entende-se que o Capitalismo dos *Stakeholders* se refere ao alinhamento dos objetivos empresariais aos objetivos de longo prazo da sociedade, conforme presentes nos ODS, impulsionando as empresas a criarem valor sustentável de longo prazo, ao mesmo tempo em que geram resultados positivos para os negócios, a economia, a sociedade e o planeta (WEF, 2020).

Como desdobramento desse Pacto, foi identificado, em uma parceria envolvendo as quatro grandes firmas de contabilidade (PwC, EY, Deloitte e KPMG), dois conjuntos básicos de métricas ESG e divulgações recomendadas para todas as empresas relatarem, em todos os setores e geografias, conforme descrito a seguir:

- Métricas básicas: um conjunto de 22 métricas e requisitos de relatórios bem estabelecidos. Essas são principalmente métricas quantitativas para as quais as informações já estão sendo relatadas por muitas empresas ou podem ser obtidas com esforço razoável. Elas se concentram principalmente em atividades dentro dos próprios limites de uma organização (WEF, 2020).

- Métricas expandidas: tendem a ser menos estabelecidas nas práticas e padrões existentes e têm um escopo mais amplo da cadeia de valor ou transmitem

impacto de uma forma mais sofisticada ou tangível, como em termos monetários. Elas representam uma forma mais avançada de medir e comunicar a criação de valor sustentável, sendo as empresas encorajadas a relata-las, quando materiais e apropriadas (WEF, 2020).

No cerne deste exercício está a convicção de que ESG e outros fatores relevantes para a criação de valor sustentável abordados por relatórios de sustentabilidade são cada vez mais relevantes para o desempenho dos negócios. Como tal, esses temas devem ser abordados nos reportes corporativos e integrados na estratégia de negócios central e nos processos de governança. Ao relatar esses fatores de forma consistente em seu relatório principal - incluindo uma discussão de suas implicações para a estratégia e governança da empresa - uma empresa demonstra aos seus acionistas e outras partes interessadas que pesa diligentemente todos os riscos e oportunidades pertinentes na condução de seus negócios, conduzindo seus processos de governança e contribuindo para o progresso econômico e social mais amplo, incluindo o cumprimento dos ODS (WEF, 2020). O IBGC (2021) recomenda a elaboração de *business case* sobre as medidas a serem priorizadas, permitindo que tais temas sejam relacionados ao sistema de monitoramento do desempenho empresarial, e até mesmo ao cálculo do valor econômico da organização.

As métricas e divulgações propostas foram organizadas em quatro pilares que estão alinhados com os ODS e os principais domínios ESG: Princípios de governança, Planeta, Pessoas e Prosperidade. Eles são extraídos, sempre que possível, de padrões e divulgações existentes (como a *Global Reporting Initiative - GRI*, *Sustainability Accounting Standards Board - SASB*, *Task Force on Climate-related Financial Disclosures – TCFD*, etc.) com o objetivo de ampliar e elevar o trabalho rigoroso que já foi feito por essas iniciativas - trazendo seus aspectos mais materiais para os relatórios principais de forma consistente (WEF, 2020).

Princípio de Governança

A definição de governança está evoluindo à medida que se espera cada vez mais que as organizações definam e incorporem seu propósito ao centro de seus negócios. A governança é fundamental para alcançar valor de longo prazo,

alinhando e impulsionando o desempenho financeiro e social, bem como garantindo a responsabilidade e criando legitimidade com as partes interessadas.

Planeta

Uma ambição de proteger o planeta da degradação, inclusive por meio do consumo e produção sustentáveis, de forma a gerir os seus recursos naturais e agir urgentemente sobre as alterações climáticas, para que possa dar resposta às necessidades das gerações presentes e futuras.

Os impactos dos negócios no meio ambiente podem resultar em danos significativos à sociedade, e a resposta a esses impactos por parte dos clientes, reguladores e outras partes interessadas pode criar riscos e oportunidades materiais de negócios.

Portanto, é fundamental compreender os impactos ambientais associados a quaisquer atividades da empresa para saber se os impactos ambientais representam uma ameaça à criação de valor a longo prazo.

Pessoas

Vivemos em um mundo conectado, no qual a sociedade está cada vez mais comprometida com os valores de negócios responsáveis, desenvolvimento econômico sustentável e criação de valor de longo prazo. Espera-se que as organizações se comprometam a respeitar a saúde e a segurança, os direitos humanos, oferecer padrões de trabalho decentes para todas as mulheres e homens, incluindo jovens e pessoas com deficiência, e oferecer pagamento igual por trabalho de igual valor.

As pessoas são essenciais para qualquer organização: elas representam funcionários, clientes, fornecedores, distribuidores, varejistas e comunidades. Seu crescimento, prosperidade e bem-estar são fundamentais para o sucesso de todas as organizações.

A força de trabalho contribui com valor financeiro e não financeiro, o que é crítico para o desempenho dos negócios, vantagem competitiva, mitigação de

riscos, manutenção de uma licença para operar (regulatória e social) e fortalecimento das relações com as partes interessadas.

Prosperidade

A ambição de garantir que todos os seres humanos possam ter uma vida próspera e plena e que o progresso econômico, social e tecnológico ocorra em harmonia com a natureza.

A prosperidade está intrinsecamente ligada às pessoas e ao planeta: abordagens sustentáveis para a gestão dos recursos naturais; acesso a saneamento, energia e água potável; e a industrialização são os principais motores da produção e consumo sustentáveis, criação de empregos e crescimento equitativo. As empresas impactam e se beneficiam da prosperidade econômica e social de inúmeras maneiras e é amplamente reconhecido que as empresas não podem ter sucesso em uma sociedade em declínio.

Além disso, o valor de uma empresa é cada vez mais refletido nos ativos intangíveis e direcionadores de valor associados com a prosperidade social. A criação de valor de longo prazo é crítica para o desempenho dos negócios, vantagem competitiva, mitigação de riscos e fortalecimento das relações com as partes interessadas. Mas não é apenas interesse próprio esclarecido, mas também ajuda as empresas a demonstrar e relatar como estão contribuindo para a sociedade em geral e os ODS (WEF, 2020).

4.2.5 Outras iniciativas que impulsionam a agenda ESG

Além das referências de práticas de sustentabilidade empresarial apresentadas, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa indica outras iniciativas que impulsionam a agenda ESG, envolvendo setores importantes para a atividade empresarial (IBGC, 2021).

- *Principle for Responsible Investment* - PRI: acordo de investidores institucionais que conta com mais de 3 mil signatários e US\$ 100 trilhões em ativos sob gestão. O PRI trabalha em conjunto com sua rede internacional de signatários para colocar em prática os seis Princípios para o Investimento Responsável. O objetivo destes Princípios é compreender as implicações do investimento sobre temas ambientais, sociais e de governança, além de oferecer suporte para os signatários na integração desses temas com suas decisões de investimento e propriedade de ativos (CVM, 2022);

- Princípios do Equador: consideração de questões socioambientais em empréstimos na modalidade *Project Finance*;

- *Principles for Sustainable Insurances* – PSI (Princípios para Sustentabilidade em Seguros): consideração das questões ESG nos negócios e no relacionamento das seguradoras;

- LAB — Laboratório de Inovação Financeira: iniciativa coordenada pela CVM, pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e pela Associação Brasileira de Desenvolvimento (ABDE) para promover o mercado de finanças verdes no Brasil, com a participação de diversas entidades dos mercados financeiro, corporativo e do poder público.

Segundo o IBGC, outras iniciativas dizem respeito às emissões de títulos de dívida temáticos, como *Green*, *Climate*, e *Sustainability-linked Bonds* (títulos verdes ou climáticos). A compreensão dessas iniciativas é importante para integrar as questões ESG às decisões de investimento, considerando que o impacto pode ser significativo para o valor de mercado e a rentabilidade (IBGC, 2021).

Os índices de sustentabilidade no mercado de capitais também merecem destaque. No mercado brasileiro, o Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3, o ISE, é a principal referência em índices dessa categoria, por analisar as companhias de forma mais abrangente e aprofundada nas dimensões ambiental, social, de governança, econômico-financeira e em relação à natureza do produto, bem como no aspecto das mudanças climáticas (IBGC, 2021). O ISE B3 será abordado de forma mais aprofundada no próximo capítulo. Na Bolsa de Nova Iorque, o *Dow Jones Sustainability Index*, considerado internacionalmente o

principal índice de sustentabilidade empresarial, é um indicador de performance financeira que considera empresas globais e está especificamente associado ao cumprimento de requisitos de sustentabilidade das empresas listadas nos EUA. Além desses, várias outras bolsas de valores dispõem de índices de sustentabilidade, buscando diferenciar as ações das empresas que demonstram maior conexão com as melhores práticas de sustentabilidade empresarial.

Por fim, o próprio IBGC estabeleceu uma Agenda Positiva de Governança propositiva para os principais líderes das organizações: sócios, acionistas, conselheiros e executivos. A Agenda Positiva de Governança - Medidas para uma governança que inspira, inclui e transforma (IBGC, 2020), sugere medidas a serem tomadas pelos líderes, apoiadas em seis pilares, a saber: ética e integridade; diversidade e inclusão; ambiental e social; inovação e transformação; transparência e prestação de contas; e conselhos do futuro. Entre as 15 medidas, destacam-se:

- identificar e divulgar ao mercado indicadores e a justificativa econômica (business case) para a adoção de práticas ligadas às questões ambientais, sociais e de governança corporativa;

- Contribuir para a elaboração de leis, regulações, políticas públicas e padrões que estimulem as organizações a adotar melhores práticas em relação a questões sociais, ambientais e de governança corporativa;

- evidenciar a forma como a organização gera valor ao longo do tempo, por meio da divulgação de informações integradas de natureza econômico-financeira, social, ambiental e de governança corporativa com igual nível de qualidade e confiabilidade;

- Adotar os princípios básicos da governança corporativa nas atividades que devem nortear a gestão e o diálogo da organização com as partes interessadas; e

- Constituir um programa de diversidade e inclusão com alocação de recursos financeiros e pessoas dedicadas a pôr em prática um plano com ações intencionais para ampliar a diversidade e fomentar a cultura inclusiva na organização, bem como no conselho de administração.

Todas essas iniciativas fornecem às empresas subsídios para avaliações internas sobre quão distantes ou próximas estão das práticas avaliadas. Essa análise necessita considerar o que é material para o negócio e quanto adaptável são para as especificidades regionais e locais. Quase sempre, soluções ou avaliações prontas e com pouca flexibilidade, trazem vieses que dificultam medir o que realmente é importante e verdadeiramente comparável.

4.3 Elementos motivadores e a Criação de Valor Compartilhado

Entende-se que, em um mundo mais globalizado, interconectado, interdependente e competitivo, a forma como as questões ambientais, sociais e de governança corporativa são gerenciadas faz parte da qualificação geral das empresas. As empresas com melhor desempenho nas questões ESG podem aumentar o valor para o acionista, por exemplo, gerenciando adequadamente os riscos, aproveitando oportunidades, aumentando a competitividade, antecipando ações regulatórias ou acessando novos mercados, ao mesmo tempo em que contribuem para o desenvolvimento sustentável das sociedades em que atuam. Além disso, essas questões podem ter um forte impacto sobre valores intangíveis como a reputação e as marcas, uma parte cada vez mais importante do valor da empresa (The United Nation Global Compact, 2004).

Os motivadores que influenciaram o relacionamento em evolução entre negócios e sociedade são muitos, mas podem ser agrupados em duas grandes categorias. Em primeiro lugar, os principais eventos, como a crise financeira ou acidentes industriais catastróficos, às vezes difíceis de prever, mas que têm um impacto substancial e, em geral, perturbador no ambiente em que as empresas operam. Em segundo lugar, tendências globais de longo prazo, como crescimento populacional e mudanças climáticas. Estes progridem de forma mais gradual, mas não são menos influentes na formação do mundo em que vivemos (The United Nation Global Compact, 2015).

Assistimos atualmente uma considerável movimentação do setor empresarial a respeito da sustentabilidade, com maior foco para os aspectos sociais, ambientais e de governança. Essa agenda tem sido muito impulsionada pelo setor financeiro, o

qual tem sido pressionado por seus *stakeholders*, e pela regulação, a qualificar cada vez mais as iniciativas que se utilizam de capital, seja nos critérios para a cessão de crédito, na qualificação de investimentos em projetos de impacto ou no mercado financeiro como um todo (empresas seguradoras, fundos de previdência, bancos de desenvolvimento, etc).

Segundo a B3 (2022), a adoção de estratégias pautadas na sustentabilidade e na agenda ESG pode agregar valor de diferentes maneiras para uma companhia:

Oportunidades decorrentes da incorporação dos aspectos ESG	
<u>Geração de receita</u>	<u>Desenvolvimento do capital humano e social</u>
Adaptação de produtos e serviços para atendimento de novas demandas dos clientes	Atração e retenção de talentos
Desenvolvimento de novos produtos e serviços	Ambiente mais inovador e diverso
Acesso a novos mercados	Cultura organizacional mais humanizada e livre de discriminação e assédios
Fidelização de clientes e consumidores	Aumento potencial da produtividade da força de trabalho
	Aumento da apreciação da empresa pela comunidade
<u>Redução de custos</u>	Obtenção e manutenção da licença social para operar
Otimização do uso de recursos naturais (água, energia e outros insumos) na produção	Maior identificação dos stakeholders com os objetivos da companhia
Estabelecimento de parcerias e indução de melhores práticas na cadeia de fornecimento	<u>Atendimento e antecipação de demandas legais e regulatórias</u>
Menores custos de acesso a capital	Capacidade de influenciar políticas públicas
Menores custos em apólices de seguros	<u>Mitigação de riscos</u>
Redução de custos trabalhistas relacionados a absenteísmo, doenças e acidentes de trabalho	Redução da exposição a riscos sociais e ambientais e climáticos (físicos e de transição)
<u>Melhoria da reputação e da imagem</u>	Redução de contenciosos trabalhistas
Aumento do valor intangível da companhia.	Redução de impactos sobre riscos operacionais, de mercado, financeiros etc.

Quadro 1: Oportunidades decorrentes da sustentabilidade e da agenda ESG (B3, 2022).

Apesar de parecer novo, principalmente após a manifestação do CEO da BlackRock em 2020, Larry Fink, esses aspectos já fazem parte da agenda de sustentabilidade há um bom tempo. Em sua carta anual, Fink (2020) afirmou: “Sem um propósito social, as empresas fracassam em fazer os investimentos em empregados, inovação e gastos de capital necessários para um crescimento de longo prazo – e retornos acima da média para a Blackrock e semelhantes.” e “O risco climático levará a uma significativa realocação de capital”. Sua percepção é um forte contraponto ao argumento de Milton Friedman (1912-2006), vencedor do Prêmio Nobel, de que uma empresa que buscasse qualquer outra coisa que não o lucro seria "puro e total socialismo (1970)" (Porter & Kramer, 2011). Ainda nesse sentido, a ideia de que os negócios podem e devem equilibrar lucro e propósito começou a desafiar a visão histórica da maximização do lucro de curto prazo (The United Nation Global Compact, 2015). Alinhado a isso, ainda cabe ressaltar a perspectiva de que a sociedade tem demonstrado maior confiança nos executivos-chefes de empresas do que em seus representantes políticos, o chamado capitalismo de propósitos e/ou capitalismo dos *stakeholders* tem ganhado mais força (Edelman Trust Barometer, 2022).

Nesse sentido, é importante avaliar o impacto dos temas identificados nas alavancagens de valor tangível e intangível relevantes para a empresa a partir de estratégias sustentáveis. Baseado em uma pesquisa do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) e do BCG (*Boston Consulting Group*), avaliando como a sustentabilidade agrega valor aos acionistas, e a partir de conversas com mais de 1.000 executivos participando em cursos de sustentabilidade na Fundação Dom Cabral identificou-se as seguintes alavancagens de valor tangível (Fundação Dom Cabral, 2016):



Figura 2: Alavancagens de Valor Tangível a partir de estratégias sustentáveis (Fundação Dom Cabral, 2016).



Figura 3: Alavancagens de Valor Intangível a partir de estratégias sustentáveis (Fundação Dom Cabral, 2016).

Diante desse cenário, considerando o fato que a humanidade, principalmente por meio da produção e do consumo de bens e serviços, está deixando marcas no mundo (antropoceno) (Veiga, 2017), onde os fatos são incertos, os valores estão em disputa, os interesses são enormes e as decisões são urgentes (Funtowicz & Ravetz, Futures, 1993), as empresas têm sido importantes agentes que podem causar desequilíbrios ou mesmos serem agentes de equilíbrio, por meio do resultado de suas capacidades de oferecer serviços e produtos para a sociedade. Ressignificar o papel das empresas, por meio da atuação qualificada dos conselheiros de administração e de uma visão de rentabilidade adequada, é um grande objetivo a ser perseguido por iniciativas diversas e integradas.

Estar atento aos múltiplos aspectos de sustentabilidade pode diferenciar as empresas de seus concorrentes, assim como levar a resultados sustentados. Quanto a esses múltiplos aspectos, a McKinsey&Company (Hunt, 2018) emitiu relatório onde demonstra a correlação entre diversidade de gênero e melhoria no desempenho empresarial (lucratividade e criação de valor). Entende-se que diversidade leva a visões complementares e, ao mesmo tempo diferenciadas, que aumentam o potencial para o desenvolvimento de soluções para problemas complexos, em um contexto em que tomadores de decisão dispõe de menos vieses que limitam uma visão mais abrangente (Hunt, 2018).

Uma atuação empresarial conectada com os princípios de sustentabilidade pode, ainda, habilitar as empresas à captação de recursos oriundos de financiamento sustentável que, apenas em 2020, movimentaram títulos e empréstimos na ordem de USD 732,1 bilhões no mercado global, acumulando uma negociação total que supera os USD 4 trilhões. A América Latina responde apenas por 1% desse montante, destacando-se o Brasil que, em 2021, captou cerca de USD 15,8 bilhões em títulos sustentáveis, mostrando ainda um grande potencial de oportunidades para as empresas brasileiras. Mais da metade do financiamento sustentável no Brasil foi captado por empresas do setor de energia (52%), incluindo projetos de energia por fontes renováveis, bioenergia e linhas de transmissão. Entre outros benefícios, o financiamento sustentável traz vantagens como custo de capital menor, diversificação da base de investidores e benefícios reputacionais. As Finanças Sustentáveis referem-se à integração dos aspectos de sustentabilidade nos processos

de tomada de decisão, nas políticas e nos arranjos institucionais dos atores do mercado financeiro. Contribuem para a mitigação dos riscos ESG – Ambientais, Sociais e de Governança e o desenvolvimento de uma economia sustentável. Os grandes investidores institucionais no mundo estão cada vez mais se sofisticando a respeito das finanças sustentáveis. Percebe-se uma intensificação do ativismo e engajamento levando as questões ESG para o conselho das empresas investidas ou até para a justiça (GIZ, 2022).

Uma prática que tem crescido nos últimos anos, mesmo que ainda de forma incipiente, é a constituição de “Conselhos de *stakeholders*”. Nesses fóruns, que na essência já se compõem pela diversidade de percepções, as discussões podem trazer subsídios aos comitês de sustentabilidade e, por consequência, o conselho de administração, funcionando como um canal permanente de verdadeiro relacionamento da empresa com suas múltiplas partes interessadas (GRI, 2021). Segundo pesquisa realizada pelo Instituto FSB Pesquisas com 401 empresários de empresas médias e grandes distribuídas entre os setores de atividade econômica da indústria, agro, comércio e serviços, apenas 33% das empresas pesquisadas apresentam processo de engajamento de *stakeholders* bem estruturado, com estratégia, processos, gestão e avaliação de resultados. Dessas, apenas 34% dispõe de uma frequência de engajamento mensal (FSB, 2021).

Os processos de tomada de decisão mais participativos e inclusivos consistem em uma tendência que já não pode ser ignorada pelas empresas, sobretudo com o entendimento crescente da necessidade de migrar para um capitalismo mais voltado às partes interessadas. Um conselho de *Stakeholders* poderia alimentar a empresa com informações acerca de riscos emergentes, tais como mudanças comportamentais e tecnológicas, transformações sistêmicas de parâmetros ambientais e sociais, questões que as organizações normalmente têm dificuldade de capturar por meio de modelos de gestão convencionais (GRI, 2021).

Concluindo os aspectos motivadores apresentados nessa pesquisa, os cinco agentes, destacados a seguir, fortalecem ainda mais a importância de uma atuação de protagonismo dos conselheiros de administração para que as empresas prosperem nesse cenário (Ramos et al., 2021).

Consumidores: mais preocupados com as questões ambientais e mais exigentes em relação a produtos ambientalmente corretos.

Colaboradores: cada vez mais conscientes e atuantes. Empresas de indústrias intensivas em carbono começam a ter dificuldades de atrair e reter talentos.

Ativistas: cada vez mais agindo e falando abertamente sobre a urgência de reduzir emissões. De todos os protestos realizados no período de 2000-2018, o principal tópico foi o setor de energia, incluindo óleo e gás, com mais de 20 mil manifestações, e os mais jovens parecem ser os grandes responsáveis por esse novo e crescente movimento (Nature, 2019).

Investidores: integrando cada vez mais os critérios ESG em seus processos de investimentos. Aspectos socioambientais podem representar riscos para as empresas que buscam crédito e/ou investimentos, com impactos negativos sobre o fluxo de caixa como perdas financeiras ou graves danos reputacionais (Vendramini, 2017).

Reguladores: mudanças regulatórias (ex.: precificação de carbono) podem impactar de forma expressiva a rentabilidade de setores.

Por fim, as linhas de financiamento sustentável, que exigem práticas sustentáveis na condução de negócios e, principalmente, na modernização e expansão das operações, são fortes motivadores para a implementação dos aspectos ESG nas empresas. Tem-se a percepção que, em futuro próximo, somente empresas com práticas adequadas de sustentabilidade terão acesso a linhas de crédito, sendo caminho inexorável para conseguirem financiamentos.

4.4 A importância da sustentabilidade na governança corporativa, e vice-versa

4.4.1 Governança Corporativa e Sustentabilidade

Em uma revisão bibliográfica realizada por Naciti et al. (2021), sobre artigos relacionados a governança corporativa e sustentabilidade, publicados nos últimos 20 anos, foram analisadas 468 publicações, incluindo 375 artigos de periódicos e 78 anais de conferências, extraídas da coleção principal Web of Science (WoS) da Thomson and Reuters. A WoS é uma base de dados bibliográfica abrangente e interdisciplinar com artigos referenciados em periódicos, livros e anais de conferências. Desse amplo e profundo trabalho, podemos destacar algumas das principais conclusões:

- Há um forte incremento no número de publicações a partir de 2015, na análise dos últimos 20 anos, sendo que o maior número de publicações se localiza nos últimos 3 anos. Conclui-se que há um forte reconhecimento do papel a ser desempenhado pelas empresas na sustentabilidade;
- O maior número de artigos se refere a negócios, estudos ambientais, finanças, ciência da sustentabilidade, ciências ambientais e ciências econômicas.
- A análise cronológica das palavras-chave mostra uma transição de tópicos mais conceituais para uma dimensão mais estratégica. Palavras-chave mais abstratas como 'sociedade', 'ética nos negócios' e 'responsabilidade corporativa' mostram a média de anos de ocorrência perto de 2014, enquanto a média de anos de ocorrência para palavras-chave mais tangíveis, como 'conselheiro independente', 'tamanho do conselho', e 'conselheiras' estão mais próximos de 2017. Os autores entendem que essa tendência reflete a crescente demanda das partes interessadas por ações tangíveis em sustentabilidade, em particular questões de gênero relacionadas à composição do conselho de administração e questões de independência relacionadas ao próprio conselho de administração durante o processo de tomada de decisão, assim como sua relação com a sustentabilidade.

Foram identificados três pilares teóricos sobre os quais se apoiam toda a literatura sobre governança corporativa e sustentabilidade:

- **1º Pilar - Teoria da agência:** existência de relações principal-agente em diferentes níveis da empresa que afetam a tomada de decisões, a formulação e implementação da estratégia, bem como a busca pelos resultados de desempenho esperados. A relação principal-agente é um acordo no qual uma entidade nomeia legalmente outra para agir em seu nome. Na relação principal-agente, o agente age em nome do principal e não deve ter conflito de interesses na prática do ato. Esses aspectos são importantes para o desenvolvimento teórico da governança corporativa, em geral, e também pelos seus efeitos na sustentabilidade, em particular.

- **2º Pilar - Teoria dos *Stakeholders* e Teoria do Capital Social:** afetam a forma como as metas e objetivos da empresa são formulados. Essas teorias têm enfatizado que o desempenho econômico-financeiro não deve ser a única preocupação das empresas e que as ações das empresas têm impacto nos diferentes grupos de agentes e na sociedade em geral.

- **3º Pilar – Teorias Contábeis:** base dos relatórios de sustentabilidade. De acordo com essas teorias, a divulgação de informações internas (adicionais aos relatórios contábeis exigidos por lei) pode ter efeitos positivos e negativos para as empresas. Encontrar um equilíbrio adequado entre vantagens e desvantagens decorrentes da divulgação de informações relacionadas à sustentabilidade representa, portanto, a principal preocupação das empresas, o que pode afetar a reputação social e o desempenho.

Para Nacit et al. (2021), a governança corporativa é um conjunto de regras e estruturas organizacionais que são a base para o correto funcionamento do negócio, entendido como compensação pelos interesses – às vezes divergentes – dos *stakeholders*.

Segundo Aras e Crowther (2009), existem duas razões principais para pensar que os mecanismos de governança corporativa são importantes para o desempenho da sustentabilidade, são eles:

- são necessários investimentos consideráveis e estratégias de longo prazo para a perenidade do desempenho e isso implica um grande impacto na estrutura de capital e na lucratividade da empresa; e

- o ambiente natural requer vários níveis de coordenação, tanto no nível organizacional quanto no envolvimento de toda a cadeia de suprimentos e outras partes interessadas. Portanto, a governança é cada vez mais aplicada a uma forma mais ampla de monitoramento das atividades corporativas que inclui os impactos no meio ambiente e na sociedade.

Esse aspecto adicional muitas vezes surge em resposta às solicitações das partes interessadas e pode potencialmente criar tensões e conflitos entre acionistas, conselhos de administração e diretores executivos, pois exige que eles assumam as responsabilidades corporativas de uma nova maneira (Naciti et al., 2021).

A *Global Reporting Initiative* - GRI, pautada pelo reconhecimento da importância de todas as partes interessadas, enfatiza que, quando falamos de valores pessoais, nos referimos a respeito, honestidade, integridade, compaixão, respeito à vida, moderação e responsabilidade, entre outros, que estão alinhados com os quatro princípios básicos da boa governança corporativa. Estes, por sua vez, estão presentes no âmbito da sustentabilidade para as empresas, como a estratégia de longo prazo, o gerenciamento de riscos, a consideração de aspectos intangíveis, a qualidade dos relacionamentos com as diversas partes interessadas e a responsabilidade pelos atos e omissões que, cedo ou tarde, poderão impactar o valor econômico da empresa (IBGC, 2009).

4.4.2 A Governança Integrada

Há uma proposição interessante da UNEP-FI (2014) sobre governança integrada, sendo definida como: o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas, onde as questões de sustentabilidade são integradas de forma a garantir a criação de valor para a empresa e resultados benéficos para todos os públicos de relacionamento no longo prazo. Pela proposição, as empresas passariam por um caminho que as conduzissem de “governança para a sustentabilidade” para uma perspectiva de governança integrada.

Esse caminho poderia ser materializado em três etapas bem definidas, que podem caracterizar, tanto a fase em que a empresa se encontra, como o caminho e passos que tem à sua frente.

Fase 1 - Sustentabilidade fora da agenda do conselho: empresas que não estão integrando as questões de sustentabilidade em sua agenda estratégica e apenas possuem alguns (ou até mesmo nenhum) projetos de sustentabilidade. Não há discussão sobre riscos e oportunidades de sustentabilidade no nível do conselho e a responsabilidade de quaisquer projetos de sustentabilidade é de pequenas equipes isoladas. Sustentabilidade e estratégia estão desconectadas.

Fase 2 - Governança para sustentabilidade: empresas que já estabeleceram um comitê de sustentabilidade. As questões de sustentabilidade estão incluídas na agenda do conselho. Começaram a medir o desempenho de seus esforços por meio de KPIs, emitem um relatório de sustentabilidade e frequentemente indicam um Diretor de Sustentabilidade. A sustentabilidade ainda está sendo tratada como uma função separada e compartimentada. Essas empresas têm uma estratégia de sustentabilidade ao invés de uma estratégia sustentável.

Fase 3 - Governança Integrada: empresas que integraram a sustentabilidade a todos os seus processos, produtos e modelo de negócios. Não são necessárias mais áreas, diretorias ou comitês específicos de sustentabilidade. Cada comitê do conselho passa a integrar questões de sustentabilidade em seus regimentos. A supervisão de uma estratégia sustentável é realizada pelo conselho. Riscos e oportunidades de sustentabilidade são perfeitamente parte da agenda estratégica das empresas. O relatório integrado é usado como meio para medir o progresso nas metas financeiras e não financeiras. Há uma estratégia sustentável.

Dentre os caminhos para o avanço da maturidade e mudanças de fases pode-se citar:

Fase 1 → Fase 2: necessário um entendimento do processo de criação de valor por meio da sustentabilidade. A criação de um comitê de sustentabilidade também pode ajudar significativamente na inclusão da temática na agenda do conselho, tendo em vista uma governança para a sustentabilidade.

Fase 2 → Fase 3: Exige uma integração holística da sustentabilidade na estratégia corporativa, sem a necessidade de um comitê de sustentabilidade separado, uma vez que cada membro do conselho agora está pensando de uma forma que promoveria uma estratégia sustentável para a empresa. A adoção de relatórios integrados agrega valor significativo no monitoramento do progresso em relação às metas financeiras e ambientais, sociais e de governança (ESG) e ajuda a compreender os benefícios da abordagem de governança integrada. Para alcançar a governança integrada, uma empresa precisa se certificar de que quatro elementos estão em vigor, quais sejam:

- Independência no nível individual. Essencial que os conselheiros tenham experiência funcional, tempo para dedicar à governança da organização, um histórico de integridade, altos padrões éticos e nenhuma afiliação material com executivos da empresa;
- Independência no nível do grupo, sendo a estrutura e o tamanho do conselho de administração adequado para atender as necessidades da empresa;
- Incentivos alinhados. A remuneração dos executivos deve estar estruturada de forma a contar com incentivos de longo prazo e com valores compatíveis com as responsabilidades; e
- Investidores engajados, agindo e se relacionando com a empresa como proprietários de longo prazo.

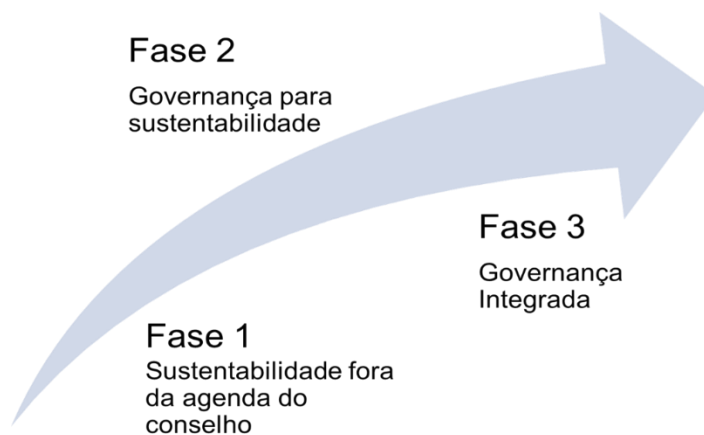


Figura 4: Caminho para uma Governança Integrada (UNEP-FI, 2014).

Essa proposição é de um valor considerável, pois busca indicar um caminho claro e objetivo para se avançar no que poderia ser definido como maturidade em sustentabilidade corporativa. É fato que uma empresa não muda seus processos do dia para a noite, nem tão pouco engaja parceiros e força de trabalho em curto prazo. É essencial um robusto processo de mudança de cultura organizacional, que, muitas vezes, pode ser chamada de uma transformação, envolvendo desde as áreas mais operacionais até a alta administração.

Constata-se que pessoas que trabalham em empresas em estágios mais avançados de maturidade em sustentabilidade têm menos dificuldade em justificar ações que se contrapõem a lucros imediatos (IBGC, 2009).

4.4.3 A importância dos Comitês de Sustentabilidade e sua conexão com a Gestão de Riscos

As discussões dos aspectos ESG nos conselhos de administração podem ser ainda mais qualificadas quando apoiadas por comitês de sustentabilidade. Nesses comitês os assuntos ESG podem ser tratados e monitorados com maiores detalhes, avaliados estrategicamente, e submetidos à apreciação do conselho para a tomada de decisão.

Em documento desenvolvido pela *Global Reporting Initiative* – GRI, com apoio do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC e patrocínio da Sweden Sverige, é reforçado como o papel estratégico do Comitê de Sustentabilidade, em assessoramento aos conselhos de administração, pode contribuir para evolução da tomada de decisão na empresa com base no equilíbrio de aspectos econômico-financeiros, socioambientais e de governança (GRI, 2021). Sugere-se que o comitê seja formado por conselheiros e que estes detenham conhecimento sobre os riscos e oportunidades de uma forma mais ampla, podendo ser complementado pela contratação de especialistas externos, que apoiem os comitês de assessoramento, sendo essa uma boa prática preconizada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. Esses especialistas externos podem trazer uma visão diferenciada, assim como técnicas de mensuração, que permitam integrar a visão de riscos emergentes, ou mesmo conhecidos e subestimados, para

o apoio à decisão. Traduzir esses aspectos em riscos e oportunidades, de uma maneira amigável à avaliação do colegiado é um dos grandes desafios dos negócios sustentáveis (GRI, 2021).

Quanto às atribuições e responsabilidades sugeridas para o Comitê de Sustentabilidade do Conselho de Administração, a GRI propõe as seguintes (GRI, 2021):

- (i) Avaliar permanentemente as políticas e práticas de sustentabilidade corporativa da empresa e recomendar sua atualização e a elaboração de novas políticas, conforme seja necessário;
- (ii) Direcionar a inserção da sustentabilidade na estratégia dos negócios da empresa e monitorar sua evolução;
- (iii) Direcionar e monitorar a qualidade do relacionamento com as partes interessadas e seu nível de engajamento com os negócios da empresa;
- (iv) Direcionar e monitorar as ações de comunicação e divulgação dos objetivos, metas e resultados da empresa em suas ações de sustentabilidade;
- (v) Orientar e monitorar a adesão e o alinhamento da empresa às diretrizes das organizações nacionais e internacionais com as quais selou compromissos de aderência aos respectivos códigos de gestão sustentável;
- (vi) Analisar casos de violação ou descumprimento de obrigações previstas em regulamentações específicas relacionadas à sustentabilidade corporativa, aprovando previamente os esclarecimentos a serem prestados ou as medidas corretivas a serem adotadas;
- (vii) Manifestar-se acerca das políticas corporativas da empresa nas questões que se referem a direitos humanos, condições de trabalho e gestão ambiental; e
- (viii) Acompanhar e direcionar o posicionamento da empresa em sustentabilidade de forma institucional.

Por fim, os comitês de sustentabilidade podem atuar na integração dos aspectos ESG à gestão de riscos, com foco nos temas materiais identificados e na

elaboração da materialidade ESG da empresa. Essa lista de temas materiais pode ser utilizada para enriquecer a gestão de riscos, sendo discutida, por exemplo, no âmbito do comitê de auditoria e riscos, do comitê de sustentabilidade e/ou do conselho de administração.

No que se refere a riscos, vale ressaltar os Relatórios de Riscos Globais (*Global Risks Reports*) produzidos pelo Fórum Econômico Mundial (*World Economic Forum*) e divulgados anualmente na Conferência de Davos. Têm sido utilizados por empresas de todo o mundo, pois permitem acompanhar a evolução das percepções de riscos globais entre especialistas em riscos e líderes de negócios, governo e sociedade civil (B3, 2022).

O Relatório de Riscos Globais 2022 apresenta os resultados da última Pesquisa de Percepção de Riscos Globais (GRPS), seguida de uma análise dos principais riscos decorrentes das atuais tensões econômicas, sociais, ambientais e tecnológicas, conforme apresentado a seguir. As principais conclusões da pesquisa são apresentadas a seguir (WEF, 2022).

Os mais severos riscos em escala global, para os próximos 10 anos	
Riscos	Dimensão
1 - Falha na ação pelo clima	Ambiental
2 - Extremos climáticos	Ambiental
3 - Perda de biodiversidade	Ambiental
4 - Erosão da coesão social	Social
5 - Crises de meios de subsistência	Social
6 - Doenças infecciosas	Social
7 - Danos humanos ao meio ambiente	Ambiental
8 - Crise de recursos naturais	Ambiental
9 - Crise de dívidas	Econômico
10 - Confrontação geoeconômica	Geopolítico

Quadro 2: Os mais severos riscos em escala global, para os próximos 10 anos (WEF, 2022).

Entre as principais finalidades do gerenciamento de riscos relacionados a ESG está o gerenciamento, a priorização e o desenvolvimento de um plano

estratégico e de mitigação dos riscos inerentes aos aspectos ambientais, sociais e de governança. Ainda, aproveitar oportunidades pelo fato de considerar eventos em potencial, de forma proativa.

O IBGC recomenda que seja elaborada, para os temas ESG materiais identificados e avaliados, um *business case* sobre as medidas a serem priorizadas, permitindo que tais temas sejam relacionados ao sistema de monitoramento do desempenho empresarial, e até mesmo ao cálculo do valor econômico da organização (IBGC, 2021).

4.5 O importante papel do Conselho de Administração na incorporação dos aspectos ESG

O conselho de administração é o órgão central do sistema de governança corporativa, sendo responsável por exercer o papel de guardião dos princípios, dos valores, do objeto social e do sistema de governança da companhia, prevenir e administrar conflitos de interesses e buscar que cada parte interessada receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a companhia e ao risco a que está exposta (IBGC, 2016). O Conselho de Administração é o órgão de governança mais importante dentro de uma empresa e responsável pelo zelo dos pilares básicos da boa governança corporativa: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (IBGC, 2016).

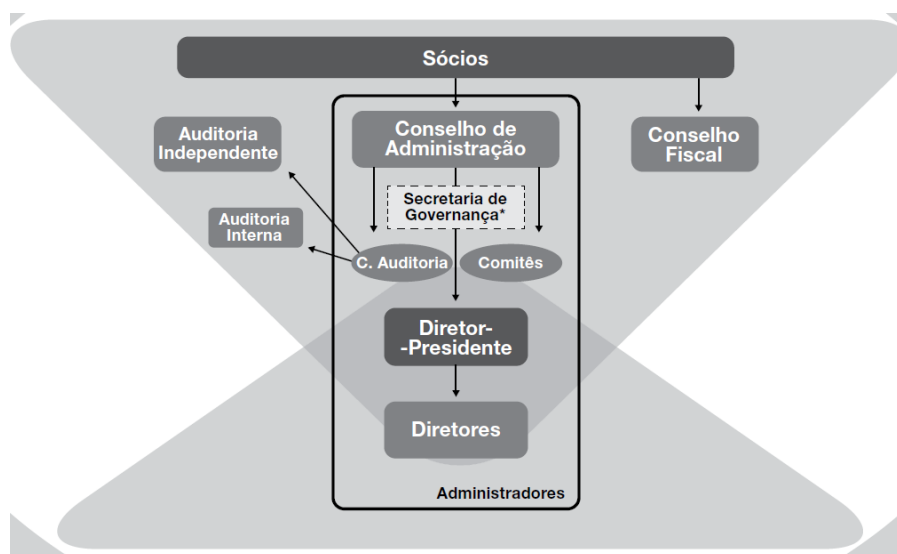


Figura 5: Esquema ilustrativo do sistema de Governança Corporativa (IBGC, 2015).

O Conselho de Administração deve exercer suas atribuições considerando os interesses de longo prazo da companhia, os impactos decorrentes de suas atividades na sociedade e no meio ambiente e os deveres fiduciários de seus membros, atuando como guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança da companhia (IBGC, 2016).

Os deveres fiduciários (ou obrigações equivalentes) existem para garantir que os agentes encarregados de administrar os bens de outras pessoas ajam conforme o interesse dos beneficiários e não em seu próprio interesse (UNEP-FI, 2015). A própria Lei das S.A. estabelece que os administradores estão vinculados aos seus deveres fiduciários (que depende de confiança), e os obriga a agir com diligência e lealdade e a não intervir em caso de conflito de interesse (Brasil, 1976).

A licença social para operar tem sido cada vez mais concedida pela sociedade, e não apenas por governos ou órgãos reguladores (The United Nation Global Compact, 2015). Um dos papéis do conselho seria acompanhar e avaliar (governar), quanto as práticas e decisões da empresa são convergentes com os compromissos assumidos, para buscar reduzir a distância entre discurso e prática e alcançar a coerência entre a identidade organizacional e as decisões. Os conselheiros de administração, responsáveis pela definição das estratégias da companhia, são os verdadeiros elos de conexão entre os donos dos negócios (acionistas) e a diretoria executiva, que executa as estratégias e busca alcançar os resultados no dia a dia da empresa e a sociedade.

Nesse sentido, cada vez mais os conselhos de administração estão reconhecendo que sustentabilidade não é apenas bom senso comercial ou uma boa prática, mas é seu dever fiduciário introduzi-la aos negócios que administram. Há um consenso emergente que os negócios devem ser entendidos, cada vez mais, como soluções (bens e serviços) de problemas da sociedade (necessidades), que o valor econômico deve estar associado ao valor social e que esse é o caminho para negócios perenes e rentáveis. Por esse caminho, vislumbra-se o almejado ganho de escala na adoção de práticas que podem trazer um reequilíbrio aos sistemas socioecológicos. O engajamento do conselho de administração pode contribuir para a celeridade necessária para as soluções de problemas urgentes, se avançarem significativamente nos esforços de implementação das práticas sustentáveis nas

empresas, como os Princípios Orientadores do Pacto Global da ONU (The United Nation Global Compact, 2015). É necessária uma mudança de como os negócios se veem e de como os outros veem os negócios (Porter e Kramer, 2011), apoiando tanto a lucratividade como a viabilidade de longo prazo da empresa. Todavia, os resultados financeiros de curto prazo ainda consomem a maior parte da atenção dos conselhos de administração e dos relatórios corporativos (Friedman, 1970).

Entre todos os conselheiros, destaca-se a função especial do presidente do conselho, o qual efetivamente tem uma responsabilidade maior em relação aos demais. Ele deve coordenar as atividades do Conselho de Administração buscando a eficácia e o bom desempenho do órgão e de cada um de seus membros, servindo de elo entre o conselho de administração e o diretor-presidente (IBGC, 2016). É o responsável por estabelecer a pauta das reuniões do colegiado e buscar o equilíbrio entre a gestão de riscos e a identificação e aproveitamento das oportunidades, assim como buscar promover a mensuração dos valores tangíveis e intangíveis criados por estratégias sustentáveis.

Diante de tantas possibilidades, que permitem às empresas buscar identificação com processos que façam sentido ao seu setor e às suas especificidades, quais os principais aspectos que podem intensificar uma ambição para a implementação de uma agenda de sustentabilidade integrada aos negócios? Essa pergunta nos remete a vários atores, como os próprios colaboradores, executivos, administradores e acionistas. Todavia, agentes externos também demandam respostas adequadas das empresas, como reguladores, a sociedade de uma forma geral, os investidores, financiadores, clientes, seguradoras e parceiros.

Nesse cenário, os conselheiros de administração têm se deparado com grandes desafios na busca de administrar os negócios, equilibrando todas as expectativas, inclusive as legais e regulatórias, com rentabilidade e perenidade. Refletir a sustentabilidade em todo o processo de gestão empresarial, tornando-se parte integrante da gestão estratégica e do planejamento empresarial, tem exigido cada vez mais desse importante agente de governança, que tem forte influência na direção que a empresa toma, e com qual ambição e velocidade (UNEP-FI, 2014).

Em pesquisa divulgada pela KPMG (2022), foram identificados oito temas prioritários para as discussões dos Conselhos de Administração em 2022:

- 1- Envolvimento do conselho de forma aprofundada na estratégia do negócio e na visão de longo prazo da organização.
- 2- Incorporação dos aspectos ESG, incluindo os riscos climáticos e de diversidade, equidade e inclusão nas discussões relacionadas à estratégia.
- 3- Envolvimento proativo com acionistas, ativistas e outros stakeholders.
- 4- Gestão de talentos, do capital humano e da sucessão do CEO.
- 5- Perspectiva abrangente sobre segurança cibernética e privacidade de dados, como parte das iniciativas de governança.
- 6- Reavaliação do processo corporativo de prevenção e gestão de crises.
- 7- Atuação na definição do tom da cultura organizacional e monitoramento de sua efetividade.
- 8- Análise estratégica das questões relacionadas a talento e diversidade no Conselho de Administração.

Um dos pontos mais sensíveis para o engajamento dos conselheiros e executivos com a implementação da agenda de sustentabilidade é tangibilizar os benefícios relacionados, os quais são compostos, na sua maioria, por ativos intangíveis. Nesse sentido, Lee (2012), examinou a relação entre as estratégias corporativas de carbono em países em desenvolvimento e o desempenho da empresa. Ele demonstrou que as empresas que implementam estratégias mais inovadoras em mudanças climáticas são capazes de explorar novas oportunidades de negócios e melhorar sua vantagem competitiva sem comprometer sua produtividade.

Pelo exposto até aqui, infere-se que a sustentabilidade, como o próprio termo sugere, relaciona-se especialmente com o longo prazo. Essa visão contrasta com o contexto empresarial e político, os quais buscam por resultados imediatos. Neste sentido, equilibrar ganhos de curto prazo com posturas mais ligadas à sustentabilidade dentro das empresas desponta como um grande desafio (IBGC, 2009).

O equilíbrio entre as questões de curto e longo prazo, em algumas situações pressionadas por parte dos acionistas, investidores e executivos, que colocam em risco a busca por estratégias mais responsáveis e rentáveis no longo prazo, se materializa como um dos grandes desafios dos conselheiros de administração (IBGC, 2009). Entender os desafios dos conselheiros de administração na implementação dos aspectos ESG, diante de um cenário tão complexo e interconectado, é o objetivo dessa pesquisa.

5. Incorporação dos aspectos ESG nas empresas do Setor Elétrico Brasileiro

5.1 O Setor Elétrico Brasileiro - SEB

O setor energético mundial está passando por profundas mudanças que alterarão estruturalmente o suprimento de energia elétrica nas próximas décadas. Essas mudanças exigirão uma reformulação do planejamento e da coordenação do suprimento de energia elétrica (Acende Brasil, 2021). Diante desse cenário, o maior desafio do setor é a transição energética, sendo o processo de mudança da estrutura do setor energético global de uma base intensiva em carbono para uma base neutra, com justiça climática.

Segundo o IPCC (2022), o termo justiça climática, geralmente inclui três princípios: justiça distributiva que se refere à alocação de ônus e benefícios entre indivíduos, nações e gerações; justiça processual que se refere a quem decide e participa da tomada de decisões; e reconhecimento que envolve respeito básico e engajamento robusto e consideração justa de diversas culturas e perspectivas.

Enquanto os países da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) e no mundo dispõem de uma matriz energética com 11,0% e 13,8% de fontes renováveis, respectivamente, o Brasil dispõe de 48,4% de fontes renováveis, principalmente devido à sua Matriz Elétrica diferenciada, formada por 85% de fontes renováveis de geração, segundo a EPE (2021a). O Setor Elétrico Brasileiro - SEB dispõe de uma das maiores infraestruturas instaladas do mundo, com 161 mil km de linhas de transmissão, 180 mil MW de potência instalada, segundo a Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL. O Brasil tem a sétima maior capacidade instalada do mundo e a terceira maior em termos de fontes renováveis, segundo a Empresa de Pesquisas Energéticas (EPE, 2021b). São 86,7 milhões de unidades consumidoras, com um consumo per capita da ordem de 2,23 kWh/hab, principalmente nas classes residencial, industrial e comercial (83,5% do consumo) (EPE, 2021b). A principal fonte de geração de energia elétrica no Brasil advém das hidrelétricas, responsáveis por 65% da geração registrada em 2020 (109 GW) (EPE, 2021a), sendo a segunda maior capacidade instalada dessa fonte no mundo. Estima-se que o potencial não explorado de energia hidráulica é

de cerca de 135 GW, a maioria localizada nas bacias hidrográficas da Região Norte (EPE, 2021a). Na expansão recente, a fonte eólica tem apresentado o maior crescimento entre as fontes renováveis, passando da geração de 2,2 milhões de MWh em 2010 para 57,1 milhões de MWh em 2020, com 17,1 GW de potência instalada, sendo a sétima maior capacidade instalada dessa fonte no mundo, apenas com exploração *onshore* (localização em terra). Com grande potencial para atender as necessidades futuras de energia elétrica, as principais fontes disponíveis seriam a base de gás natural (14,9 GW de potência instalada potencial), solar (apenas 3,3 GW de potência instalada potencial) e nuclear (apenas 2 GW de potência instalada potencial) (EPE, 2021a). O Brasil dispõe ainda de um grande potencial de desenvolvimento de eólicas offshore, devido a imensa extensão de seu mar territorial e ao know-how de engenharia em alto mar. Entre as fontes alternativas mais promissoras, o hidrogênio tem sido reconhecido como uma tecnologia disruptiva e como elemento de interesse no contexto da descarbonização da matriz energética, despontado como a grande esperança para a transição energética e sendo um dos temas prioritários para investimento em pesquisa e desenvolvimento (MME, 2021).

O Plano Nacional de Energia 2050 (2020) dispõe de um conjunto de estudos que dão suporte ao desenho da estratégia de longo prazo em relação à expansão do setor de energia e tem importante papel na política energética. Além de uma ampla abordagem das perspectivas por fontes de geração de energia elétrica, o Plano também traz importantes informações a respeito de eficiência energética (recurso efetivo e prioritário para o atendimento à demanda de energia); geração distribuída (conexão de pequenos e médios geradores ao sistema de distribuição); e tecnologias de armazenamento de energia, importante auxílio no preenchimento das lacunas temporais e geográficas entre a oferta e a demanda de energia elétrica (EPE, 2022a).

O setor enfrenta grandes desafios como o alcance da universalização do acesso à energia elétrica pela sociedade brasileira; a preservação de matriz energética “limpa” com incentivo ao desenvolvimento de fontes alternativas; e o combate ao desperdício, com participação em ações de fomento à evolução tecnológica e à educação de agentes e população. Em termo de emissões de Gases

do Efeito Estufa (GEE), ou seja, aqueles responsáveis pelo efeito de aquecimento da atmosfera, o SEB emitiu, em 2020, 78,8 kg de CO₂eq/MWh, enquanto, em 2019, a China emitiu 694,9 kg de CO₂eq/MWh, os Estados Unidos emitiram 417,7 kg de CO₂eq/MWh e a União Europeia 322,8 kg de CO₂eq/MWh (EPE, 2021a). As maiores fontes emissoras de GEE no Sistema Interligado Nacional (instalações responsáveis pelo suprimento de energia elétrica a todas as regiões do país eletricamente interligadas) advém da utilização de gás natural e carvão para a geração de energia, representando 95,5% das emissões, segundo a EPE (2021b). O setor elétrico passa por um processo de transformação que segue o princípio dos 3 D's: descentralização, digitalização e descarbonização. O equilíbrio entre esses três fatores leva em consideração questões como disponibilidade de recursos e crescimento da demanda por energia, além de nível de desenvolvimento econômico (Góes, 2021). O Setor tem apresentado importantes contribuições para o atingimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 (ODS 7 – Energia limpa e acessível e ODS 13 – Ação contra a mudança global do clima) da ONU.

O Brasil reúne condições naturais muito propícias às energias renováveis em geral, e ainda é o terceiro mercado emergente mais atraente para a realização de investimentos no setor, considerando as oportunidades e experiência prévia, estando atrás somente de Índia e Chile (Ramos et al., 2021). Como consequência, conseguiu captar quase US\$ 56 bilhões em financiamento de novos ativos para usinas de energia limpa entre 2009-2018, sem dúvida o maior montante na América Latina no período (Ramos et al., 2021). Até 2031, estima-se investimento em geração e transmissão de energia elétrica na ordem de R\$ 530 bilhões (EPE, 2022c). Essa perspectiva é positiva no sentido de acelerar o protagonismo empresarial no Brasil, com ênfase no setor elétrico, diante de uma administração mais atenta aos riscos e oportunidades advindas da implementação dos aspectos de sustentabilidade nos produtos, processos e modelos de negócios.

Segundo a ONU, o acesso a serviços de energia modernos e sustentáveis contribui para erradicar a pobreza, salvar vidas, melhorar a saúde, o bem-estar e ajuda a atender às necessidades humanas básicas (ONU, 2012). O Setor Elétrico Brasileiro é protagonista de um dos mais relevantes programas de universalização

do acesso à energia elétrica, o Luz Para Todos, que promoveu um total de ligações de 3,6 milhões de consumidores durante seus mais de 15 anos de existência, contribuindo para que a eletrificação do país chega próximo aos 100% (EPE, 2021b). Tendo em vista a materialidade do setor elétrico para a agenda de sustentabilidade, suas perspectivas de crescimento e a experiência do autor, esse setor foi selecionado como o foco de aplicação dos aspectos ESG.

5.2 O Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3 – ISE B3

Os índices de sustentabilidade no mercado de capitais merecem destaque por serem referência de práticas sustentáveis e por manifestarem o que parte da sociedade e dos investidores buscam avaliar nas empresas sobre os aspectos ESG. No mercado brasileiro, o Índice de Sustentabilidade Empresarial da Brasil, Bolsa, Balcão, o ISE B3, é a principal referência de índice dessa categoria, por analisar as companhias de forma mais abrangente e aprofundada nas dimensões ambiental, social, de governança, econômico-financeira e em relação à natureza do produto, bem como no aspecto das mudanças climáticas (IBGC, 2021). O ISE B3 é o 4º Índice de Sustentabilidade mais antigo do mundo, instituído em 2005 pela então Bolsa de Valores de São Paulo, hoje B3. O índice é uma ferramenta para análise comparativa da performance das empresas listadas na B3, sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa (Eletrobras, 2022), tendo como objetivo ser o indicador do desempenho médio das cotações dos ativos de empresas selecionadas pelo seu reconhecido comprometimento com a sustentabilidade empresarial (B3, 2022a).

A 17ª carteira do ISE B3 foi anunciada em 29/12/2021 e teve validade de 3 de janeiro de 2022 a 30 de dezembro de 2022. A carteira anunciada naquela ocasião reunia 46 ações, de 46 companhias, pertencentes a 27 setores. Juntas, essas companhias somam R\$ 1,74 trilhão em valor de mercado, 38,26% do total do valor de mercado das companhias com ações negociadas na B3, com base no fechamento de 30 de dezembro de 2021. Em 02/05/2022 ocorreu um rebalanceamento dos

critérios de inclusão, quando duas novas empresas passaram a fazer parte da carteira do ISE B3 (B3, 2021).

Dessa forma, fazem parte da carteira:

AES Brasil Energia, Americanas S.A., Ambipar, Arezzo, Azul, Bradesco, Banco do Brasil, BTG Pactual, Braskem, BRF, CCR, Cemig, Cia Brasileira de Distribuição, Cielo, Copel, Cosan, CPFL, Dexco, Ecorodovias, EDP, Eletrobras, Engie, Fleury, Iochpe Maxion, Itaú Unibanco, Itausa, Klabin, Light, Lojas Renner, M Dias Branco, Magazine Luiza, Marfrig, Minerva, Movida, MRV, Natura, Neoenergia, Raia Drogasil, Rumo, Santander, Simpar, Sul America, Suzano, Telefônica, Tim, Via, Vibra e Weg.

Além de ser uma forte referência em opções de investimento socialmente responsável no Brasil, o ISE B3 destaca-se pelo desempenho histórico acima dos índices apresentados pela B3 e como indutor de boas práticas empresariais (B3, 2022a). No Brasil, ao longo de 17 anos, o ISE B3 teve uma valorização de 262,6%, enquanto o Ibovespa teve uma valorização de 248,9% (B3, 2022a).

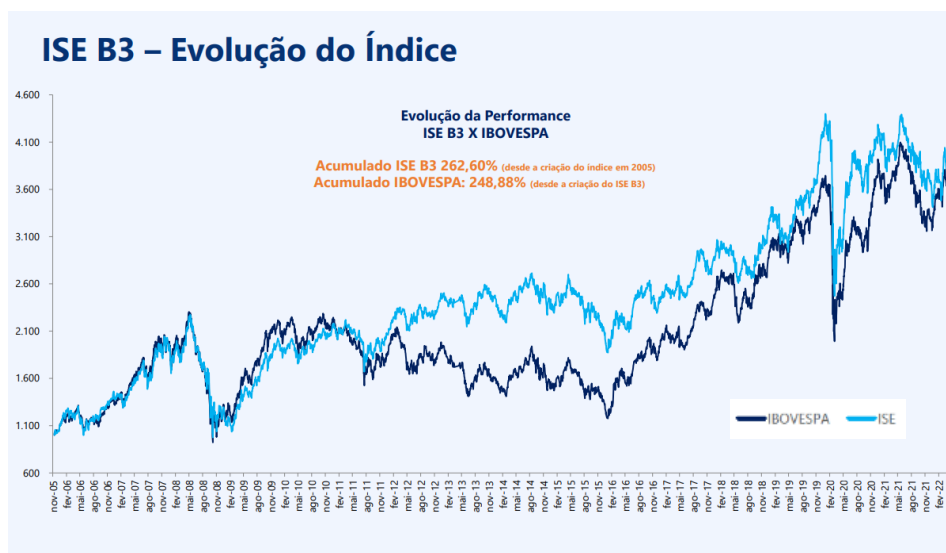


Figura 6: Evolução histórica da carteira composta por empresas do ISE B3 (B3, 2022a).

As empresas listadas no ISE B3 passam por um processo de seleção que se inicia por uma avaliação de elegibilidade, sendo convidadas as 200 empresas com maior liquidez da B3. Na sequência, as empresas que se submetem à avaliação do ISE preenchem um questionário envolvendo as dimensões: Capital Social, Capital

Humano, Governança Corporativa e Alta Gestão, Meio Ambiente e Modelo de Negócios e Inovação. Além dessas dimensões, as empresas respondem dois outros questionários com questões gerais e específicas, de acordo com a materialidade setorial. Essas respostas passam por uma fase de avaliação pela equipe do ISE, sendo solicitadas evidências às empresas participantes para avaliar a qualidade de suas respostas. A fim de mensurar o desempenho das empresas sobre o tema Mudanças Climáticas, o ISE B3 utiliza a avaliação do *Carbon Disclosure Project* – CDP, uma instituição sem fins lucrativos que ajuda investidores, empresas, cidades, estados e regiões a divulgar e gerenciar seus impactos ambientais. Por fim, são avaliados se todos os critérios de inclusão foram atendidos, como dispor de notas quantitativa e qualitativa acima das mínimas requeridas e risco reputacional abaixo do limite. As empresas que atenderem a todos os requisitos são listadas na carteira do índice, passando por rebalanceamentos trimestrais, onde são monitorados se os critérios mínimos de inclusão permanecem sendo atendidos, visando a manutenção ou não das empresas na carteira (B3, 2022a). A seguir, são apresentados alguns destaques do Processo 2021 do ISE B3, tendo sido avaliadas 74 empresas:

Promoção da diversidade

→ 99% das empresas oferecem a seus funcionários mecanismos formais para denúncias;

→ 78% das empresas possuem pelo menos uma mulher como membro titular em seus conselhos;

→ 11% das empresas possuem pelo menos um negro como membro titular em seus conselhos; e

→ 4% das empresas possuem pelo menos um representante LGBTQIA+ como membro titular em seus conselhos

Gestão Ambiental

→ 93% possuem ações ou programas de eficiência energética;

→ 79% das empresas indicaram que possuem uma metodologia implementada para a quantificação e valoração dos riscos sociais e ambientais;

→ 78% possuem atribuições de gestão ambiental na descrição dos cargos de seus executivos;

→ 64% realizam avaliação periódica de aspectos ambientais em 100% de suas unidades (produção e escritórios); e

→ 27% das empresas indicaram que possuem certificação ambiental em 100% de suas unidades produtivas.

Transparência e Governança

→ 98% das empresas indicaram que seus relatórios de sustentabilidade foram elaborados seguindo o padrão GRI ou outros padrões internacionais;

→ 97% de todas as empresas participantes indicaram o combate à corrupção como um dos temas que são objeto de suas ações de capacitação, pelo menos para os níveis de coordenação, gerência e diretoria;

→ 89% das empresas indicaram que seus relatórios de sustentabilidade incluem parecer de auditor externo;

→ 75% seguem as diretrizes do *International Integrated Reporting Council* (IIRC); e

→ 33% das empresas indicaram que integram formalmente seu compromisso com o desenvolvimento sustentável em seus estatutos ou contratos sociais.

5.3 A relevância setorial das empresas de energia elétrica listadas no ISE B3 e suas principais práticas ESG

A pesquisa buscou englobar a participação de membros dos conselhos de administração das nove empresas do Setor Elétrico Brasileiro - SEB que fazem

parte do Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores de São Paulo, o ISE B3. A pesquisa contou com o levantamento de informações secundárias, em grande parte coletadas dos Relatórios Anuais e/ou de Sustentabilidade e sites corporativos das empresas. As empresas do SEB que fazem parte da carteira do ISE B3 são:

AES Brasil; Cemig (Companhia Energética de Minas Gerais); Energias BR (EDP); Eletrobras (Centrais Elétricas Brasileiras); Copel (Companhia Paranaense de Energia); Engie Brasil; Light S/A; CPFL Energia; e Neoenergia, todas devidamente qualificadas no capítulo 3.

Algumas informações coletadas permitem vislumbrar a magnitude e materialidade da amostra, assim como a relevância das empresas pesquisadas no SEB, que representam 49% de toda a capacidade instalada de geração, 46% da energia gerada no país. A seguir serão apresentados os resultados consolidados de 2021, estruturados a partir dos quatro pilares (Prosperidade, Planeta, Pessoas e Princípios de Governança) propostos pelo *World Economic Forum* - WEF, para as Métricas do Capitalismo dos *Stakeholders*.

5.3.1- Pilar Prosperidade (financeiro e operacional)

- O valor de mercado totaliza R\$ 211,73 bilhões.
- A Receita Operacional Líquida (ROL) totaliza R\$ 215,9 bilhões e o investimento em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação R\$ 1.014 milhões, representando, em média, 0,47% da ROL.
- O Lucro Líquido totaliza R\$ 27,0 bilhões, o Patrimônio Líquido R\$ 187,5 bilhões, com uma rentabilidade média de 16,7%.
- Os investimentos realizados totalizam R\$ 30,3 bilhões e os Investimentos Sociais Privados (ISP) R\$ 1.270 milhões.
- A capacidade instalada totaliza 88.651 MW, representando cerca de 49% da capacidade brasileira, segundo a EPE (181.610 MW).

- As matrizes elétricas das empresas são compostas, em média, por 93,8% de fontes com baixa emissão de gases do efeito estufa (GEE).
- A extensão das linhas de transmissão totaliza 101.511 km.
- A extensão da rede de distribuição totaliza 1.626.259 km.
- A energia gerada totaliza 300.738 MWh, representando cerca de 46% do total brasileiro, segundo a EPE (EPE 3, 2022).
- As empresas emitiram cerca de R\$ 13,2 bilhões em títulos verdes (Green Bonds).

5.3.2 Pilar Planeta (ambiental)

- 100% das empresas apresentam inventários de emissões de gases de efeitos estufa aos seus *stakeholders* e respondem ao Carbon Disclosure Project – CDP.
- As emissões de GEE totalizam 39,2 milhões de tCO₂eq, com uma intensidade de emissões (emissões totais de GEE / Energia Gerada) de cerca de 0,2347 tCO₂e/GWh.
- 33% das empresas indicam dispor de compromissos de neutralidade climática.
- 78% das empresas indicam dispor de certificações ISO 14.001 para os seus sistemas de gestão ambiental.

5.3.3 Pilar Pessoas (social)

- As empresas totalizam 65 mil empregados, cerca de 94 mil prestadores de serviços e 1.066 estagiários.
- As empresas apresentam um índice de satisfação de seus empregados na ordem de 81% (pesquisas de clima organizacional).

- 33% das empresas indicam dispor de certificações ISO 45.001 para os seus sistemas de gestão da saúde e segurança ocupacional.

- 100% das empresas são signatárias do Pacto Global da ONU.

- 56% das empresas indicam ser signatárias dos Princípios de Empoderamento das Mulheres, da ONU.

- Em média, as empresas dispõem de 21% de mulheres na composição de seus quadros de funcionários. Nos cargos gerenciais, as mulheres ocupam 21% das posições, mesmo percentual médio de participação nas empresas. Na alta administração, as mulheres têm 20% de participação nas diretorias executivas e 17% nos conselhos de administração.

- As taxas de frequência de acidentes são de 1,57 acidentes/milhão de horas trabalhadas e 2,48 acidentes/milhão de horas trabalhadas, para colaboradores próprios e prestadores de serviços de terceiros, respectivamente.

- 23 pessoas perderam suas vidas em atividades laborais nas empresas pesquisadas, incluindo colaboradores próprios e prestadores de serviços de terceiros.

5.3.4 Pilar Princípios de Governança

- Todas as empresas pesquisadas utilizam a *Global Reporting Initiative* - GRI como padrão para os seus relatórios anuais e/ou de sustentabilidade, assim como a asseguração por auditor externo. Cerca de 78% indicam a adoção de diretrizes da *International Integrated Reporting Council* - IIRC (Relato Integrado) e 67% apresentam Modelos de Criação de Valor.

- 44% das empresas indicam dispor de diretorias e áreas de sustentabilidade, 67% dispõe de Comitês de Sustentabilidade ligados ao Conselho de Administração e 56% incluem aspectos de sustentabilidade nas remunerações variáveis de seus executivos.

6. Análise e discussão dos resultados da pesquisa de campo

6.1 Resultados da pesquisa de campo

A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa de campo realizada com 15 conselheiros e conselheiras de empresas que estão entre as maiores do Setor Elétrico Brasileiro, incluindo cinco profissionais que atuam ou atuaram como presidentes de conselhos de administração e nove profissionais que atuam ou atuaram como membros de Comitês de Sustentabilidade, que vivem no seu dia-a-dia os desafios advindos da complexidade de administrar empreendimentos de infraestrutura em um país megadiverso como o Brasil.

Perguntas introdutórias.

a) Na sua opinião, qual a importância do tema sustentabilidade, considerando sua abrangência econômica, social e ambiental, para as empresas de uma forma geral?

De uma forma geral, todos os entrevistados ressaltaram percepção do alto nível de importância do tema sustentabilidade para as empresas que administram ou administraram. Para essa questão, foram identificados elementos de importância da sustentabilidade em seis categorias, conforme apresentadas a seguir:

Essencial para a perenidade das empresas: Os entrevistados indicaram que o tema sustentabilidade é central, está em todos os mercados, é essencial para a perenidade e progresso das empresas, pois está ligado à capacidade de gerar produtos, serviços e resultados e sustentá-los ao longo do tempo. Hoje já não se faz negócios se não for de uma maneira responsável, quem não pensa a sustentabilidade está ou ficará fora do mercado. O tema ainda deve se conectar com a própria razão de ser da companhia, seu objeto social, adicionando valor ao seu modelo de negócios, considerando os aspectos socioambientais, econômico e de governança. O tema também é importante para mostrar à sociedade que as empresas fazem a sua parte, viabilizando a aceitação do negócio (licença social para operar) e contribuindo para a perenidade da empresa, o que se mostra alinhado ao preconizado pelo IBGC (2013). *“A Sustentabilidade está intimamente ligada à*

sobrevivência da empresa e aos fundamentos que permitam a sua expansão. Não tratar adequadamente as questões sociais e de governança é suicídio. ”, citação de um dos conselheiros entrevistados.

Importante para a expansão dos negócios: os aspectos de sustentabilidade são importantes para lançar os fundamentos que permitam a expansão da empresa. Não é apenas expandir, mas como expandir, como fazer de uma forma mais justa, com mão de obra local, diversa e inclusiva. A sustentabilidade também impulsiona a busca por soluções energéticas mais práticas e econômica possíveis e a adaptação de produtos e serviços aos atuais padrões de consumo. No setor elétrico, a sustentabilidade influencia no produto que se vende, no caso o tipo de geração de energia que a empresa escolhe investir ou desinvestir. Hoje, há dificuldade em se captar recursos para investimento em geração que não satisfaça os critérios ESG, o que se alinha ao apresentado por Ramos et al. (2021) e MME (2021).

Essencial para o bom relacionamento com os *stakeholders* e para a manutenção da licença social para operar: A sociedade espera uma conduta responsável das empresas, principalmente daquelas que lidam com infraestrutura e grandes obras, como as do setor elétrico, que demandam uma licença social para operar. Na percepção dos entrevistados, é dever dos conselhos de administração, amparados pelos aspectos da sustentabilidade, administrar as expectativas dos *stakeholders*, o que se alinha ao apresentado pela UNEP-FI (2014). Entendem que o capitalismo de *stakeholders* é algo cada vez mais difundido e que tem permeado os tomadores de decisão, dentro e fora das empresas, alinhado ao proposto pelo World Economic Forum (WEF, 2020). Essa é uma agenda fundamental que tem consequências muito palpáveis, muito concretas, seja nos custos de capital, seja na questão reputacional, na questão regulatória, na satisfação dos acionistas, dos empregados e das comunidades, no que tange à percepção das boas práticas da empresa com os seus públicos de interesse. A sustentabilidade influencia na forma como as empresas administram o entorno de suas operações (comunidades), como analisam, desde o ponto de vista econômico, o impacto de sua gestão em termos de ESG, como podem engajar seus parceiros em prol dos temas prioritários, sendo critério relevante para atrair e engajar o pessoal.

Essencial para os resultados financeiros e de capital: Trata-se de um tema de forte relevância na questão econômico-financeira, sendo fundamental no acesso ao mercado, aos investidores, na leitura dos analistas, no apetite do mercado para as ações da empresa. O ESG tem sido uma lente pela qual as empresas têm enxergado oportunidades escondidas e, para algumas delas, as discussões sobre o tema estão no mesmo nível das discussões sobre o EBITDA. Para as empresas manterem seus fluxos de caixa, a sociedade precisa continuar a se interessar pelos seus produtos, serviços e pela sua forma de agir, observando a geração de lucro de forma sustentável, sem contratação de mão de obra análoga a escrava, sem poluição do meio ambiente e sem evasão de tributos. Pensando em sustentabilidade, fazendo as coisas de forma correta, as empresas podem oferecer mais retorno sustentado para todos os seus *stakeholders* e serem valoradas corretamente pelo mercado. Essas considerações têm conexão com a identificação das alavancas de valores tangíveis e intangíveis apresentadas pela Fundação Dom Cabral (2016). Segundo um dos entrevistados *“Não é verdadeiro o trade-off de que, para ser sustentável é preciso abrir mão do desempenho financeiro.”*

Essencial para a estratégia, a tomada de decisão e forma de gestão: A sustentabilidade é de uma importância estratégica, inclusive em operações de fusões, aquisições e investimentos/desinvestimento, tão importante quanto a definição da própria estratégia da empresa. A sustentabilidade saiu do mundo das ideias e entrou na prática das empresas, fazendo parte do dia-a-dia de uma forma intensa, tornando-se uma atitude, uma forma de agir. Em algumas empresas não se toma decisão no Conselho de Administração sem considerar os aspectos ESG, avaliando se estão ou não alinhadas com o propósito da empresa, influenciando como administram as suas operações. Para isso é preciso ter clareza sobre o porquê de a empresa existir, o que quer atingir (propósito), e como ela se movimenta para atingi-lo, conforme os princípios de governança apresentado pelo World Economic Forum (WEF, 2020). Hoje, é quase impossível administrar uma empresa sem uma gestão ativa de ESG, sendo uma demanda da população, dos clientes, dos investidores, dos analistas e importante também para a gestão das condicionantes socioambientais. É uma cultura que extrapolou o legal, o *enforcement*, e passou a ser orgânica dentro de algumas empresas. Segundo um dos entrevistados *“O*

caminho da sustentabilidade é inexorável. As empresas precisam ser ambídestras, sustentabilidade e lucratividade não são antagônicos. ”

Essencial na contribuição para o bem-estar da sociedade: É necessário conduzir os negócios pensando em um bem maior. Há mudanças mundiais na maneira de encarar qual o papel do mundo empresarial na sociedade. Há uma discussão ainda inacabada em que a contribuição social da empresa já não é mais a maximização do resultado de lucro. Entende-se que só faz sentido estar em um negócio quando se tem impacto positivo à sua volta, tanto na natureza quanto na sociedade. É importantíssima na relação da empresa com o meio ambiente, especialmente no Brasil, onde as empresas precisam ter maior consciência de que precisam preservar a biodiversidade. Toda a atividade humana gera impactos, a sustentabilidade ajuda a entendê-los e procurar mitigar seus efeitos por meio da atuação empresarial.

b) Na sua opinião, as empresas podem contribuir para atender as necessidades da sociedade por meio de seus modelos de negócios?

Todos os entrevistados responderam positivamente a essa questão introdutória, indicando que as empresas podem, por meio de seus modelos de negócios, impactar positivamente seus *stakeholders*, definindo estratégias e tomando decisões com base em princípios ESG e promovendo o bem-estar da sociedade por meio de uma cultura organizacional, conforme apresentado a seguir:

Impactando positivamente os *Stakeholders*: Por meio de um modelo de negócios que atenda aos acionistas e aos demais *stakeholders*, alinhando o dever com o poder (propósito), interferindo, influenciando, interagindo e buscando melhorar a qualidade de vida da comunidade onde serão implementados ou operados os empreendimentos. As empresas têm a capacidade de contribuir com as necessidades da sociedade, seja por meio da gestão dos negócios, seja por políticas sociais e ambientais e de governança, seja pela criação de ações em conjunto com os governos locais, e seja utilizando os principais benefícios fiscais para atender algumas das demandas e necessidades da população. Não há empresa que sobreviva no longo prazo se ela não estiver cumprindo um papel de atender uma demanda da

sociedade. As empresas concessionárias do setor elétrico, seja distribuição, geração ou transmissão, dispõem de contrato de negócio que têm, intrínseco, um relacionamento com a sociedade devido a prestação de um serviço público. A discussão sobre sustentabilidade é exatamente como os modelos de negócios trazem benefício, de um modo amplo, para a sociedade, além do estímulo de seus pares e vizinhos às boas práticas, por meio das ações do dia-a-dia.

Definindo estratégias e tomando decisões com base em princípios ESG:

Traduzindo os elementos ESG dentro do Planejamento Estratégico de médio e longo prazo, que irão destravar valores como maior crescimento, maior relevância, menor volatilidade de resultados, maior distinção entre os seus pares e maior equilíbrio das expectativas, não deixando de atender as expectativas dos acionistas. Desde o planejamento estratégico devem ser incluídas as ambições e prioridades das empresas e a maneira de atuação dos diretores frente aos riscos, condicionando suas decisões às necessidades mais amplas da sociedade. Avaliando como se pode contribuir para reduzir esses riscos, mesmo que, eventualmente, a sua rentabilidade esteva sendo afetada no curto prazo. Atuando por meio de uma forma de pensar e agir que possa demonstrar ao acionista que ele pode vir a ganhar menos no curto prazo, porque se preocupou com as questões ESG, mas que ganhará de outras formas no longo prazo, como pela perpetuidade do negócio e resultado sustentado. Quando a empresa tem escolhas a serem feitas, em questões de tecnologia por exemplo, ela pode contribuir fazendo boas escolhas, que sejam mais amigáveis com o meio ambiente. Segundo um dos entrevistados *“Todos os nossos projetos e iniciativas dentro da empresa precisam nascer com os aspectos de sustentabilidade embutidos.”* Às vezes, é mais barato fazer o pior, por isso as questões ESG precisam estar inseridas nas matrizes de decisão dos conselhos de administração, fazendo uma gestão efetiva de riscos. Essas considerações apresentam conexão ao que foi apresentado por Aras e Crowther (2009) e IBGC (2009), sobre a importância da estratégia de longo prazo, o gerenciamento de riscos, a consideração de aspectos intangíveis, a qualidade dos relacionamentos com as diversas partes interessadas e a responsabilidade pelos atos e omissões.

Promovendo o bem-estar da sociedade por meio de uma cultura organizacional: Na formação de uma cultura organizacional onde as pessoas

compartilham visões parecidas de mundo e investindo em projetos que estão conectados ao desenvolvimento socioeconômico e cultural das comunidades onde atua, contribuindo com práticas e estratégias para um mundo melhor. Pensando suas operações com o conceito de recursos finitos, onde não se pode operar de qualquer jeito, buscando fazer mais com menos e conciliando lucro com responsabilidade socioambiental. Sendo mais proativas do que os Governos, indo além do que o contrato ou a regulação/legislação requer, como regeneração de florestas, por exemplo. Atualizando a sua forma de pensar e agir para entender que a sustentabilidade empresarial levará as empresas a uma perenidade e, não necessariamente, a um crescimento ininterrupto. Segundo dois dos entrevistados *“ESG é quase uma transformação cultural, que não acontece do dia para a noite. Ele se desenvolve no dia-a-dia, praticado por pessoas”* e *“Em um país como o Brasil, as empresas serão as grandes líderes da disseminação da cultura de sustentabilidade.”*

c) Na sua opinião, iniciativas globais como o Pacto Global e a Agenda 2030 podem contribuir para tornar os negócios mais rentáveis, responsáveis e perenes?

A maioria dos entrevistados respondeu positivamente à pergunta, indicando que as iniciativas globais podem atuar como norteadores para uma atividade empresarial mais responsável e como incentivo à cultura, engajamento e capacitação ESG. Em contraponto, alguns entrevistados entendem que essas iniciativas podem representar agendas prontas, com menor conexão às necessidades regionais, conforme apresentado a seguir:

Sim, como norteadores: Podem contribuir nas três dimensões rentabilidade, perenidade e responsabilidade como luzes e referências que ajudam a criar compromissos e alinhamentos de práticas e indicadores em direção a uma convergência global. São fundamentais para estabelecer condições mínimas de contorno para as empresas seguirem na mesma direção, são como caminhos para a transformação dos negócios das empresas para uma atuação mais alinhada aos aspectos de sustentabilidade, adicionando valor aos modelos de negócios das

empresas. As empresas que não estiverem conectadas com propostas como a do Pacto Global e Agenda 2030, não terão capacidade de desenvolver negócios no longo prazo, e afetarão a sua rentabilidade. Outras iniciativas internacionais como as do WBCSD, SEforALL, SBTi e do WEF, também foram citadas como importantes. O atendimento aos padrões sugeridos pelas iniciativas globais traz um selo que pode ajudar a diferenciar o negócio, em um mercado cada vez mais competitivo, onde as empresas avaliam que se tomarem ações mais isoladas, podem estar mais expostas a perda de competitividade no curto prazo. Há sempre o risco de oportunismo de curto prazo em algum player não adotar práticas mais responsáveis e se beneficiar dos concorrentes. Também atuam como *enforcement*, que deveria nascer do indivíduo e da responsabilidade corporativa, mas por vezes essa provocação precisa ser feita de fora para dentro, como regulação, iniciativas globais, legislação, investidores, com objetivos de motivar, difundir, convencer e tracionar.

Sim, como incentivo à cultura, engajamento e capacitação ESG: Contribuem com conteúdo educacional para o alinhamento a boas práticas, compatíveis com os custos e portes das empresas, atuando como instrutores na condução de ações para atender às bandeiras levantadas. Reforçam a necessidade do endereçamento das soluções dos problemas já conhecidos, criando engajamento, a consciência da inviabilidade de se manter o *business as usual* e o senso de urgência nas empresas e na sociedade. Criam mecanismo para que negócios que hoje podem começar com tecnologias com custos não tão razoáveis, sejam desenvolvidos, investido capitais e que, ao longo do tempo, adquiram economia de escala e rentabilidade, como temos recentemente o caso da energia eólica, permitindo que sejam atividades que possam se sustentar no tempo. Essas considerações têm forte conexão com as constatações apresentadas pelo *The United Nation Global Compact* (2015).

Não, precisam ser adaptadas: No curto prazo, não necessariamente. Há *trade-offs* para se caminhar nessa direção. No caso da transição energética, por exemplo, não há dúvida que as ações entendidas como necessárias impactam com custos mais elevados, por determinado tempo e de determinada forma. Agendas prontas podem trazer problemas de baixa conexão com as especificidades e

prioridades locais. É preciso avaliar criteriosamente e adaptá-las. A enorme complexidade do Brasil precisa ser considerada quando vai se implementar uma metodologia internacional.

Perguntas principais.

a) Como vem se dando a evolução do tema sustentabilidade corporativa nas empresas do Setor Elétrico Brasileiro que administra ou administrou?

Há uma percepção que a evolução do tema sustentabilidade empresarial no SEB é mais acelerada do que em outros setores, algumas vezes sem a coerção do regulador/legislação. Esses avanços têm sido impulsionados pela melhoria nas práticas de governança e nas decisões empresariais. Todavia ainda se percebe que não há priorização do tema nas agendas dos conselhos de administração de algumas empresas, conforme apresentado a seguir:

Avançando de uma forma acelerada, ampla e estruturada: O tema avança de uma forma mais acelerada e estruturante no SEB, já fazendo parte do DNA das empresas, sendo um dos setores mais impactados pelos efeitos das mudanças climáticas. Esse fato impulsiona as empresas do setor a se adaptarem para eliminar ou reduzir os impactos em seus modelos de negócios, por meio de uma ampla adoção da agenda de sustentabilidade. O SEB tem como característica dispor de uma matriz elétrica muito limpa, conforme apresentado pela EPE (2021a), então essa conversa fica muito mais simples do que em países onde as fontes térmicas têm uma relevância maior nas matrizes. A busca por fontes renováveis chama a atenção em como lidar com os recursos naturais, sendo essa uma característica do setor. O que é esperado, uma vez que lidam, por meio do seu *core business*, com o capital natural e produzem bens e serviços essenciais para a sociedade.

Há 15 anos, tratar a sustentabilidade era por conveniência, como estar no ISE B3, por exemplo. Por mais que essa motivação não seja a mais legítima, são motivadores de evolução. Todavia, nos últimos 4 a 5 anos, o tema veio fortemente à pauta, devido a posicionamentos advindos de investidores, do IBGC, do *Business*

Round Table e outras instituições internacionais. Essa evolução começou com a visão de melhoria da imagem e da reputação (mais assistencialista). Depois, veio a noção de desenvolvimento sustentável, com as três dimensões, mostrando mais maturidade sobre o tema. E, mais recentemente, com a visão ESG que indica que não há desenvolvimento sustentável sem uma governança forte. Dependendo da composição do conselho, a agenda na empresa pode ganhar mais velocidade, incluindo o tema na pauta de uma forma muito relevante. A tendência é de se tornar cada vez mais importante na estratégia das empresas do setor elétrico, com ritmos e velocidades distintas. É matéria estratégica de diretoria e do conselho, e vem sendo o centro da atenção dos conselhos. Percebe-se que a agenda ESG é adotada porque se entende que é importante e agrega valor. Em um país como o Brasil, as empresas serão as grandes líderes da disseminação da cultura de sustentabilidade.

Essa agenda vem tomando força, desde o estabelecimento do Pacto Global e da Agenda 2030, conforme já apresentado por *The United Nation Global Compact* (2015). Há uns 10 anos, as questões eram importantes, como saúde e segurança ocupacional, pessoas e ambiente de trabalho. De um tempo para cá, essas questões passaram a ser melhor estruturadas, criando-se índices, rankings, e surgiram formas de mensurar as companhias em relação a essas questões. Apesar das empresas já estarem avançando na agenda de sustentabilidade e o Brasil já dispor de um regramento gigantesco a respeito dos temas, as leis ambientais são, desde a Constituição Federal (Brasil, 1988) até as leis ambientais federais, estaduais e municipais, tão complexas e já difíceis de serem atingidas, sempre buscam fazer o "a mais".

Os *stakeholders* também têm impulsionado essa agenda. Cada vez mais, é um tema que as empresas estão dando mais importância porque ganhou grande relevância. Além do fato que a sociedade vem falando sobre o tema e se especializando, não há como a empresa ficar cega a isso. Mas ainda há muito desconhecimento sobre o tema. Os clientes estão cada vez mais exigentes, demandando compromissos socioambientais. É preciso entregar um produto sustentável, por meio do modelo de negócios. Isso força que a alta administração reveja posicionamentos e acelere a consideração dos aspectos ESG. Setores com empresas muito desafiadas pelos concorrentes ou novas tecnologias observam

maior pressão para o avanço de suas agendas de sustentabilidade. O setor financeiro também tem impulsionado essa agenda, estando o tema no centro do chamado financiamento verde, seja do ponto de vista do *equity* (a parte do capital social de uma empresa detida por acionistas ordinários, patrimônio) quanto do *debt* (a parte do capital de uma empresa que pertence a terceiros, dívida), em alinhamento ao que foi apresentado por Ramos et al. (2021).

Como melhoria nas práticas de governança e decisões empresariais:

Houve uma grande evolução da aplicação dos aspectos ESG, talvez impulsionadas pelas práticas de governança corporativa, conforme identificado por Naciti et al. (2021). Alguns fatos levaram a um aprimoramento acelerado da Governança como a Lei Sarbanes-Oxley (lei criada pelo Congresso americano em 2002, para proteger os investidores e *stakeholders* das empresas contra possíveis fraudes financeiras) e os casos de corrupção investigados pela Operação Lava Jato no Brasil (maior investigação de desvio e lavagem de dinheiro público já realizada no país). A Lei das Estatais (Brasil, 2016) conseguiu fazer avançar muito a governança nas empresas públicas, impulsionando temas como sustentabilidade. Segundo dois dos entrevistados *“A sustentabilidade vem como a melhoria de uma prática de governança no sentido mais amplo e não apenas no atendimento ao acionista.” e “Hoje é muito difícil você aprovar uma operação que tenha algum viés negativo em ESG, e que não gere uma controvérsia no Conselho.”*

Percebe-se pacificada a importância estratégica da sustentabilidade para todos os entrevistados, estando essa agenda integrada à forma de fazer negócios. Hoje, os temas ESG aparecem em todas as reuniões do conselho de administração de algumas empresas notáveis, que tem demonstrado como a agenda ESG tem influenciado decisões e adaptações de seus modelos de negócios, sem coerção do regulador. Essa pauta está no conselho, nos executivos, nos gestores, está na pauta de quem manda na empresa. Em termos de organização, as diretrizes corporativas, quando são muito bem elaboradas e bem disseminadas dentro da empresa, por meio de políticas e normas, elas vão permeando o ambiente da companhia, e a empresa vai se tornando cada vez mais sustentável.

Em alguns casos foram percebidas preocupações legítimas e sinceras por parte das administrações das companhias, no que se refere a implementar, na

prática, uma série de iniciativas relacionadas à agenda ESG. É necessário consolidar essa visão dentro das empresas, sendo um desafio transformá-la em ações do dia-a-dia, como um processo. Citou-se que apenas aprenderemos a lidar com a realidade quando lidarmos com a complexidade. Segundo um dos entrevistados *“Empresa que tem boa Governança, vai ter preocupação com a Sustentabilidade.”*

Avança, mas não é prioridade: Em contraponto aos dois itens anteriores, alguns dos conselheiros entrevistados (dois) ressaltaram a importância do tema mas indicaram que não percebem uma priorização nas pautas dos conselhos. Há avanços e cada vez mais as empresas encontram valor nessa agenda, mas com uma bandeira secundária, não é tema prioritário. Ainda não se observa com clareza esses temas pautados como uma avaliação necessária para a tomada de decisão de um investimento.

Algumas empresas ainda estão nos passos iniciais nessa agenda, ainda em modelos tradicionais, já incorporando ao discurso mais ainda incipiente na prática. Tradicionalmente o principal objetivo das empresas é a questão do lucro. Quando se coloca esse tema diante das questões ESG, sempre trazem discussões nos conselhos, sobre a alocação de capital ou abrir mão de algum ativo/receita.

Há interesse crescente no tema mudanças climáticas, envolvendo créditos de carbono, mas pouco incentivo, por parte da alta administração e acionistas, de se avaliar as questões ambientais além daquelas mínimas definidas pelos órgãos ambientais, de avaliar os impactos que aquela intervenção trará para aquele ecossistema onde será implantada. Essas considerações encontram conexão com as constatações de Krechovská & Procházková (2013) e KPMG (2021), onde se identifica ainda existir uma grande distância entre o entendimento da importância dos aspectos ESG e a sua efetiva incorporação na prática das empresas.

b) Quais os principais temas materiais que hoje fazem parte da agenda de sustentabilidade dessas empresas?

Os principais temas materiais apontados pelos entrevistados para as empresas que administram ou administraram foram classificados de acordo com os quatro

pilares da iniciativa Métricas do Capitalismo dos *Stakeholders*, proposta pelo *World Economic Forum*, conforme descrito anteriormente e apresentam correlação com os temas apresentados por *The United Nation Global Compact* (2004) e pela KPMG (2022):

Princípios de Governança: os principais temas materiais indicados pelos entrevistados, no que se referem a aspectos de Governança foram:

- Fortalecimento da Governança Corporativa que, por consequência, fortalecerá a gestão da Sustentabilidade (duas citações);
- Monitoramento do Desempenho nos índices e ratings ESG (duas citações);
- Ética e Integridade (duas citações); e
- Transparência nos relatos corporativos (duas citações).

Além desses temas, também foram citados, com menor frequência: cybersegurança, regulação, planejamento estratégico, incentivos para executivos baseados em ESG, cultura de sustentabilidade, conformidade, Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD, gestão de denúncias e gestão de riscos.

Planeta: os principais temas materiais indicados pelos entrevistados, no que se referem a aspectos do Planeta foram:

- Pegada de Carbono / Descarbonização (cinco citações);
- Mudanças Climáticas (quatro citações);
- Preservação e Conservação da Biodiversidade (três citações);
- Escassez hídrica (duas citações);
- Licenciamento Ambiental (duas citações); e
- Economia Regenerativa (duas citações).

Além desses temas, também foram citados, com menor frequência: redução dos desperdícios, transição energética, economia circular, sítios arqueológicos e resíduos.

Pessoas: os principais temas materiais indicados pelos entrevistados, no que se referem a aspectos de Pessoas foram:

- Relacionamento com Comunidades (seis citações);
- Diversidade (cinco citações);
- Saúde da Força de Trabalho (física e mental) (duas citações); e
- Segurança da Força de Trabalho (duas citações);

Além desses temas, também foram citados, com menor frequência: acessibilidade e inclusão, redução das desigualdades e atração e retenção de talentos.

Prosperidade: os principais temas materiais indicados pelos entrevistados, no que se referem a aspectos de Prosperidade foram:

- Inovação (duas citações);
- Confiabilidade no fornecimento e operação de ativos (duas citações); e
- Gestão da Cadeia de Valor Incluindo (fornecedores e Clientes) (duas citações).

Além desses temas, também foram citados, com menor frequência: mobilidade elétrica, eficiência das operações, segurança de barragens e diretrizes para crescimento/expansão da empresa. Segundo um dos entrevistados *“Implementar uma cultura de ESG que envolva temas como: descarbonização, transição justa, economia circular, economia regenerativa, mobilidade elétrica,*

cadeia sustentável, novas fontes renováveis e inovação, que extrapole a administração e gestão e chegue a todas as pessoas”

c) Como esses temas materiais são tratados pelos conselhos de administração dessas empresas, no que se refere à criação e proteção de valor das companhias?

Na visão da maioria dos entrevistados, os temas materiais têm sido tratados com maior foco, de forma a influenciar a estratégia empresarial, a estrutura organizacional, o processo de aculturação da empresa e na integração dos temas à tomada de decisão e ao monitoramento. Em contraponto, alguns entrevistados indicam um nível de maturidade menor nas empresas que administram, com menor foco do tratamento dos temas materiais no âmbito dos conselhos, conforme descrito a seguir:

Internalizando esses temas na estratégia e na estrutura organizacional: Buscando desenvolver um planejamento estratégico que considere os aspectos de sustentabilidade, paralelo ou entrelaçado com o desenvolvimento da estratégia, constituindo um plano diretor ESG. Isso é uma das funções primordiais dos conselhos, conforme apresentado pelo IBGC (2016), assim como promover uma estrutura organizacional que fortaleça a governança ESG, como a criação de um Comitê de Estratégia, Governança e Sustentabilidade para assessorar o conselho nos temas referentes a sustentabilidade (composto por profissionais preparados, incluindo conselheiros e agentes externos, para tracionar o debate e provocar uma discussão prévia e levar o estratégico para a decisão do conselho), de uma Diretoria de Sustentabilidade e um departamento de gestão da Sustentabilidade.

Na promoção da cultura de sustentabilidade: Dando o ritmo, definindo a velocidade. Na visão dos entrevistados, os conselhos são responsáveis por promover uma comunicação interna e externa clara sobre a gestão dos aspectos ESG, como aliado ao processo de aculturação da Sustentabilidade na empresa. Tem sido observado alta recepção dos aspectos ESG nos conselhos, em um setor como o SEB que está se preparando para o futuro, originalmente muito masculino, mas ainda muito reacionário.

Integrando esses temas à tomada de decisão: Colocando o ESG na essência da tomada de decisão, por meio de um processo decisório, que é a Governança, que incorpore os aspectos de sustentabilidade de forma a ficar melhor estruturado. A questão de diversidade de gênero, por exemplo, está conectada com o novo pacto social que tem sido trazido por várias iniciativas nacionais e internacionais e deve ser considerada. Quando os conselhos avaliam oportunidades de investimentos ou combinação de negócios, o tema ESG tem sido fundamental. Hoje, se tem dificuldade de fazer investimento em geração que não satisfaça os critérios ESG, em algumas empresas isso é binário. Os conselhos têm sido muito fortes e firmes nesse ponto, quando analisam potenciais aquisições, avaliando a relevância dos temas ESG para a operação. Olhando para os riscos e oportunidades para a tomada de decisão. Nas matrizes de riscos que os conselhos acompanham periodicamente em algumas empresas, o tema ESG tem sido estudado/monitorado com detalhe, como os impactos que podem ser causados nas populações e nos aspectos ambientais.

Com constância dos temas na pauta e no monitoramento dos conselhos: A agenda ESG tem sido centro da atenção dos conselhos e tem estado muito presente no seu dia-a-dia, por meio das pautas das reuniões e pelo assessoramento dos comitês de sustentabilidade sobre os temas materiais, atendendo ao preconizado pelo IBGC (2021). O estabelecimento e monitoramento de planos de ação/projetos tem contribuído para colocar as empresas mais conectadas com os temas materiais, alguns deles sendo tratados mensalmente nos conselhos e alguns bimensais ou trimestrais, ou seja, existe uma rotina estruturada. A Pegada de Carbono, por exemplo, é acompanhada mês a mês em algumas empresas. O monitoramento do desempenho nos índices e ratings ESG também tem sido importante, uma vez que a empresa está em conformidade com essas visões, ela tem a percepção de estar ou não no caminho certo.

Tem sido tratado com menor foco pelos conselhos de administração: Em algumas empresas, os temas materiais aparecem nos conselhos de administração apenas no momento de aprovar a matriz para os reportes anuais, aprovando ou não os relatórios corporativos que vão para órgãos externos, mas precisariam estar presentes nas discussões do conselho durante todo o ano. Alguns desses temas são

reportados na estratégia, por isso acabam aparecendo colateralmente. São tratados na medida em que, de fato, têm um impacto direto nos negócios (menos ações proativas e mais ações corretivas), e menos como uma visão estratégica de perenidade da empresa ou continuidade do negócio.

Percebe-se ainda que o tratamento dos temas materiais nos conselhos depende muito da sua composição, dispondo de uma quantidade material de conselheiros com foco no Contábil/Financeiro e com pouca multidisciplinaridade, o que poderia trazer outros pontos de vistas às discussões e consequentes decisões. Os temas do dia-a-dia da empresa, ações de curto prazo, tomam muito a agenda dos conselhos, impactando as discussões mais voltadas ao longo prazo.

c1) Quais são os principais riscos ESG?

Na visão dos entrevistados, existem vários riscos relacionados à agenda ESG, desde a perda de oportunidades à perda de competitividade e participação no mercado, prioritariamente advindos de uma falta de informação/conhecimento proveniente de parte dos conselhos de administração, por não entenderem profundamente o delivery da agenda ESG. Alguns dos riscos apresentados pelos entrevistados dispõem de conexão ao divulgado pelo *World Economic Forum* (WEF, 2022), no Relatório de Riscos Globais. Há inclusive o risco de os conselheiros de administração serem responsabilizados nas esferas administrativas, cíveis e criminais (Brasil, 1976, 1981, 1985, 1988 e 1998), por conduta inadequada na administração dos aspectos ESG, conforme descrito a seguir:

Impactos negativos nos resultados devido à falta de informação/conhecimento e tomadas de decisão equivocadas: o principal risco apontado pelos entrevistados é o advindo da falta de Informação/Conhecimento que pode ocorrer por parte do conselho, por não dispor de conhecimento multidisciplinar e mais aprofundado dos aspectos ESG, muitas vezes levando a tomadas de decisão equivocadas ou até mesmo a não tomada de decisão. A falta de estrutura adequada para tratar os riscos, incluindo os aspectos ESG, pode levar à tolerância de um nível de risco não compatível com o negócio e/ou não aderente ao que a sociedade espera das empresas.

Esse risco é potencializado quando se tentar trazer, de fora para dentro, temas materiais que não se conectam com o *core business* da organização. No estabelecimento de metas, planos e assunção de compromissos inadequados ao modelo de negócio, podendo levar a frustração e alocação inadequada de recursos, desenvolvendo políticas e ações que já nascem fadadas a serem inócuas, não saírem do papel. Por não entender a necessidade de adaptação das metodologias de fora às especificidades da enorme complexidade brasileira. Ainda, quando se entende o ESG como uma norma, um padrão, uma ISO, com uma visão fragmentada (compartimentos estanques para o E, o S, o G), sem uma visão e atuação integradora, quando não se entende as entregas da agenda ESG, pode se perder no que não é relevante, no que não é material.

Ainda há muito desconhecimento em como avançar nessa agenda, implementando incentivos, aculturando (dos acionistas até o nível operacional), traduzindo as ações previstas em políticas e estratégias e gerando resultado. Faltam métricas e padrões para a mensuração de quanto vale cada ação, de quanto cada métrica está sendo atingida. Falta quantificação do valor gerado pelos aspectos ESG na demonstração de resultados. Ser ESG na superfície, não ser ético, coloca em risco perder o que se foi construído na história da empresa.

Perda de oportunidades e maiores custos por inação: Há o risco de ser perder oportunidades no mercado por não fazer o que precisa ser feito, na velocidade que precisa ser feito, como contribuir para uma economia mais sustentável. Risco de as empresas ficarem para trás nessa agenda, o que pode significar dificuldade no acesso ao mercado de capitais, perda de espaço no mercado, devido a não encontrar outras formas de negócios como a utilização de tecnologia sustentáveis, por exemplo, e podendo apresentar tolerância ao nível de risco de um impacto ambiental muito superior ao que é aceitado pela sociedade hoje em dia. Deixar de avançar na agenda ESG devido à pegada reacionária do SEB, como o baixo engajamento da regulação, podendo colocar em risco a competitividade no curto prazo, se as adoções das práticas sustentáveis não forem equânimes no setor. Por fim, não agir deixa as empresas mais expostas às externalidades como preços de energia, guerra, volatilidade, instabilidade e inflação, que podem gerar pressão em governos e empresas para atrasar o processo

de descarbonização e impactar o setor de energia. Segundo um dos entrevistados *“Sabemos que levar a frente uma estrutura de Governança e de Compliance de qualidade custa dinheiro, recursos e atenção das empresas, ao mesmo tempo que não o fazer expõe a riscos que podem ser muito mais caros. ”*

Perdas financeiras, valor de mercado e imagem/reputação: Alterações das condições financeiras, impactada pela gestão inadequada dos aspectos ESG, como aumento do custo de capital e a redução do valor da companhia, ainda mais se a empresa for acusada de divulgar práticas que não consegue evidenciar, caracterizando o *greenwashing*. Além de riscos de imagem e perdas financeiras quando a empresa está ligada, por exemplo, a fontes poluentes de geração de energia e a fornecedores (empreiteiros) que não respeitam as questões socioambientais.

Perda da "licença social para operar": Há o risco de perda de lealdade da sociedade (perda de interesse nos serviços e produtos da empresa) devido à percepção de gestão inadequada dos aspectos ESG e/ou da ausência de impactos positivos gerados pela empresa no ecossistema ao qual pertence. Há risco quando a licença social para operar não é bem administrada, podendo tornar a expansão da empresa, ou um determinado projeto, inviável, quando se escolhem investimentos que não consideram aspectos de sustentabilidade. Além disso, *“As pautas do Social têm se misturado com a agenda política e podem ser contaminadas pela chamada “agenda do ódio” e da polarização extremada (o negacionismo do aquecimento global x os ativistas extremistas) ”*, cita um dos conselheiros, reforçando que um mundo pautado por volatilidades e instabilidades aumenta o papel das empresas como agentes de equilíbrio e da melhoria do clima social.

Perda de eficiência operacional: Risco de perder eficiência no negócio, nas questões mais operacionais como saúde e segurança na operação, segurança das barragens, riscos de perder a conexão com os desejos da sociedade e de ficar para trás do ponto de vista tecnológico. Dessa forma as empresas podem virar alvo de aquisições e afetarem a própria continuidade da empresa.

Maior exposição aos impactos das mudanças climáticas: Maior pressão na questão das exposições hídricas (hidrelétrica, por exemplo), com o risco da escassez de água por conta das mudanças climáticas.

Maior exposição à litigância socioambiental: Observa-se o número crescente de processos socioambientais (litigância climática, por exemplo). Há risco de os membros dos conselhos de administração serem admoestados por falta de diligência na condução dos aspectos ESG, nas esferas administrativas, cíveis e criminais, que também podem levar a um grande impacto reputacional.

c2) Quais são as principais oportunidades ESG?

Algumas das oportunidades apresentadas pelos entrevistados, que vão desde o aumento do valor de mercado da empresa até a atração e retenção de talentos para a composição de seu quadro de colaboradores, dispõem de conexão àquelas divulgadas pela B3 (2022), decorrentes da sustentabilidade e da agenda ESG. *“Uma sociedade mais saudável é ambiente fértil para melhores negócios”*.

Dispor de novos e melhores negócios: Há um latifúndio de oportunidades para as empresas do SEB atuarem de forma sustentável, principalmente em uma das prioridades para a sociedade que é a descarbonização. O ESG abre frentes, cria novos negócios, como a geração de energia por fontes eólica, solar, hidrogênio verde, geração distribuída, mobilidade elétrica, créditos de carbono e outras fontes renováveis, no Brasil e no exterior. Uma sociedade mais saudável é ambiente fértil para melhores negócios, demandando a expansão de soluções mais consonantes com a pauta ESG, como o crescimento verde, *Green Recovery*, *Green Deal* e Economia Verde, além de novas oportunidades e melhor competitividade por meio da Inovação.

Ganhos financeiros e de valor de mercado: Melhora o acesso a recursos por financiamento sustentável para portfólios limpos, com possível redução dos custos da captação. Fazer mais do que é obrigatório e com rentabilidade amplia a percepção de geração de valor para os *stakeholders*, potencializa o aumento da base de acionistas, com um efeito de "derisk" e de melhora de resultados.

Negócios mais conectados e identificados com a Sociedade: a transformação positiva do modelo de negócios para atender as necessidades da sociedade traz oportunidades de contribuir para que o ecossistema ao qual a empresa pertence se engaje com a agenda, melhorando a formação de parcerias e a relação com as pessoas e clientes, podendo ser um diferencial para a atração e retenção de talentos para o seu quadro de colaboradores.

Benefícios com pioneirismo / diferenciação: não há muito pioneirismo no SEB, o que torna uma grande oportunidade de se tornar referência, pioneira, trazendo benefícios de ordem material. Organizar as métricas ESG será uma oportunidade de se tornar referência, por exemplo. Percebe-se que ainda há um número reduzido de implementação da agenda de uma forma séria, enraizada na cultura. Muitas empresas têm discursado e poucas tem demonstrado ações efetivas. Há oportunidades relacionadas a uma maior transparência da Governança, como passar para o nível 2 da B3, sendo importante para demonstrar ao mercado e ao investidor a qualidade da sua informação.

d) Até que ponto os aspectos ESG estão influenciando as relações dos conselhos de administração dessas empresas com seus acionistas e executivos?

d1) Acionistas

Os entrevistados apresentaram percepções distintas sobre a maturidade do envolvimento de aspectos ESG na relação com os acionistas das empresas que administram ou administraram. Enquanto em algumas os acionistas utilizam critérios ESG até mesmo para a composição do conselho, em outras não se vê os acionistas tão envolvidos e comprometidos com a agenda. Segundo Naciti et al. (2021), atender a todas as partes interessadas pode, potencialmente, criar tensões e conflitos entre acionistas, conselhos de administração e diretores executivos, pois exige que eles assumam as responsabilidades corporativas de uma nova maneira.

Maior envolvimento: No SEB o ESG tem influenciado fortemente as relações dos conselhos de administração com os acionistas, na visão na maioria dos

entrevistados. ESG já é jargão comum com os acionistas, que estão engajados e nunca estiveram tão próximos dos conselhos como agora. Nesse sentido há um risco, de ser influenciado mais pela vontade de um acionista específico, do que pelo propósito da sociedade. Fala-se sobre Rentabilidade, *Cash-flow*, dividendos, valor da ação, EBITDA e Ambiente, Sociedade e Governança. O tema está totalmente enraizado na pauta com os acionistas, que está mais atento à importância da temática ESG até para a valorização do seu próprio negócio. Essa percepção dos entrevistados confirma o apresentado por Mayanaki e Nogueira (2020), denominado como ativismo societário.

Os acionistas têm utilizado critérios ESG para compor o conselho, inclusive com especialistas nas questões socioambientais, assim como nas decisões de operações de fusão/aquisição, investimentos em fontes de baixa emissão de carbono e desinvestimentos em fontes térmicas, por exemplo.

Não se tem percebido dificuldades em tratar temas de sustentabilidade em nenhum nível da companhia, seja com os acionistas ou com os executivos. Apesar dos enfoques diferentes, a preocupação com a sustentabilidade é muito parecida no caso dos acionistas, do conselho e da diretoria executiva. *“Tem visto o acionista muito maduro sobre esses aspectos, obviamente também muito preocupado com os dividendos, resultados e valor da ação, mas atento à importância da temática ESG até para a valorização do seu próprio negócio.”*, cita um dos entrevistados.

Menor envolvimento: Para parte dos entrevistados a influência dos aspectos ESG nas relações dos conselhos de administração com os acionistas é moderada e depende da sua base de acionistas, sendo os estrangeiros mais ativistas do que os brasileiros. Embora se perceba o aumento da procura sobre os temas ESG, não se vê os acionistas tão envolvidos e comprometidos com a agenda. *“Ainda não vejo, exemplo claro é a indicação de conselheiros, desprovido de critérios de diversidade. Não há a pressão dos acionistas por questões ESG. Todavia está melhor do que no passado.”*, cita um dos entrevistados. Ainda não se percebe muita pressão dos acionistas por questões ESG, todavia, está melhor do que no passado. Enquanto o ESG não apresentar impactos claros nos resultados, a tendência é o investidor se envolver menos. Está partindo mais do conselho do que dos investidores. Entende-se que o conselho pode se empenhar mais em mostrar para

os acionistas o que o ESG tem trazido de valor para eles, sendo que, em empresas de governo, isso é mais difícil de se perceber.

d2) Executivos

Praticamente todos os entrevistados indicaram que há forte influência dos aspectos ESG na relação do conselho com a diretoria executiva, confirmando o previsto pela UNEP-FI (2014) nas discussões sobre uma Governança Integrada, muito mais do que na relação do conselho com os acionistas, desde a seleção à avaliação de desempenho dos executivos, conforme descrito a seguir:

Promovendo e orientando os executivos sobre aspectos de sustentabilidade: Influencia primeiro no sentido que está presente na agenda junto aos executivos, entendendo, orientando, apoiando, engajando e demandando determinadas ações, assim como reforçando a importância da consideração dos aspectos ESG na tomada de decisão. Estabelecendo uma estratégia que considere esses aspectos, e que seja validada pela diretoria executiva. Patrocinando uma estrutura organizacional adequada aos desafios ESG, incluindo a composição da diretoria considerando aspectos de diversidade e uma governança adequada. Sustentabilidade é uma atitude, o conselho tem demandado que os executivos tenham essa atitude. Para a diretoria executar o planejamento, e por consequência as práticas ESG, é necessário ter ferramentas, instrumentos e recursos, disponibilizados pelo conselho de administração. O conselheiro precisa criar uma relação de confiança com os executivos, que se estabelece ao longo do tempo, e em várias dimensões, e depende da riqueza da interação entre a liderança e o conselho. Entende-se que cabe ao conselho de administração liderar a gestão de *stakeholders* junto à diretoria executiva, considerando os conceitos do Capitalismo dos *Stakeholders*. Quem dá o tom é o conselho, mas é necessária uma diretoria engajada, ciente que uma empresa bem gerida, incluindo os aspectos ESG, é melhor para todos. *“Para a diretoria executar o planejamento, e por consequência as práticas ESG, é necessário ter ferramentas, instrumentos e recursos, disponibilizados pelo Conselho de Administração. Nem sempre o recurso é dinheiro, são necessárias pessoas focadas nesse tema (estrutura).”*, cita um dos conselheiros.

Demonstrando que os aspectos ESG estão integrados à decisão e ao monitoramento do Conselho: como não tolerar a geração de lucro por meio da contratação de mão de obra análoga a escrava, a partir da poluição do meio ambiente, a partir da evasão de tributos, ou seja, a partir de uma série de desvios e distorções que irão, em última instância, comprometer a longevidade dessa organização. Monitorando a entrega dos resultados dos planos ESG. Em alguns casos, os conselhos têm sido muito fortes e firmes nesse ponto, como a consideração dos aspectos ESG nas análises de investimentos, possíveis fusões e aquisições e nos debates de sucessão.

Por meio de metas e remuneração variável: por meio de remuneração variável e avaliação de desempenho das diretorias executivas que inclua aspectos ESG. Os executivos devem ser cobrados pelo alcance de metas, e, uma vez sabendo como serão medidos, poderão definir como se comportarão, conforme previsto em UNEP-FI (2014).

Por meio da cultura organizacional: incentivando a implementação de uma cultura organizacional de sustentabilidade, diversidade e governança em todos os níveis das empresas. Impor metas ao mesmo tempo que estimula o *know-how* e o processo educativo da diretoria executiva. Desenvolver um comportamento, de fato, genuinamente sustentável, disseminando conhecimento para melhor compreensão dos temas ESG. Incentivar os executivos a estenderem a capacitação aos colaboradores. O vetor dessa disseminação de cultura é a liderança, nela incluída o conselho de administração. Segundo um dos entrevistados *“Líderes não geram resultados, lideram pessoas que geram resultados.”*

Influencia pouco, de forma moderada: apenas dois dos entrevistados indicaram que os aspectos ESG influenciam pouco a relação dos conselhos de administração com a diretoria executiva. Indicam que o principal desafio está na execução, não no conselho. Entendem como uma relação que ainda não é construída com base em ESG, somente no operacional da aprovação dos relatórios, mas não de uma forma proativa.

e) Dentre as iniciativas de incorporação dos aspectos ESG pelos conselhos de administração dessas empresas, o que pode ser apontado como boas práticas?

Os entrevistados apresentaram aquelas que são, em suas percepções, práticas empresariais que podem contribuir para a implementação dos aspectos ESG nas empresas do SEB, conforme descrito a seguir:

Práticas de governança ESG:

- Dispor de estrutura adequada à necessidade de governança ESG, incluindo a constituição de Comitês de Sustentabilidade no conselho de administração e também nas diretorias executivas, trazendo para a sua composição um grupo de profissionais com experiência na área que consiga contribuir com posições e colocações relevantes para a empresa. Entre os seus objetivos estaria a de estabelecer um plano de trabalho junto aos executivos e prestar contas ao conselho. Essas práticas apresentam forte correlação ao previsto em UNEP-FI (2014).

- Dispor de um *Chief Sustainability Officer*, com responsabilidade de Governança, Sustentabilidade e Estratégia, sendo um profissional sênior para monitorar a gestão da sustentabilidade, imprimindo o ritmo, fazendo acontecer. Segundo dois entrevistados “*Caminhamos para a existência de um C-Level com responsabilidade de Governança, Sustentabilidade e Estratégia*” e “*É preciso dispor de profissional sênior para monitorar a gestão da sustentabilidade*”.

- Dispor de grande envolvimento da alta administração com a Agenda ESG, com disciplina, principalmente do presidente do conselho, em sempre pautar discussões estratégicas considerando esses aspectos.

- Dispor de uma remuneração variável dos executivos consistente, incluindo aspectos ESG, que deixe claro o que o conselho espera da atuação dos diretores, conforme Mayanaki e Nogueira (2020).

- Dispor do maior número possível de conselheiros independentes, com experiência ESG.

- Dispor de um Processo de Comunicação adequado, com a apresentação de resultados e da governança, visando maior transparência para todos os *stakeholders*.

- Buscar aumentar o nível de maturidade em governança corporativa, como por exemplo os cinco estágios apresentados por Zadek (2004). Um nível alto de governança colabora com o amadurecimento da cultura de sustentabilidade em todos os níveis da organização (processos decisórios claros, conformidade, transparência, integridade).

- Garantir que a prática esteja integrada com o posicionamento corporativo, como o estabelecimento de uma matriz de competência dos conselhos, para melhorar a formação do *board* e da diretoria executiva.

- Dispor de uma boa equipe, com profissionais com formações e experiências múltiplas, cuidando do tema ESG de forma integrada.

- Criar regimentos de gestão ESG, onde fiquem claros os principais posicionamentos, compromissos e iniciativas da companhia.

- Dispor de metodologias de valoração dos benefícios e impactos socioambientais.

Práticas de tomada de decisão:

- Considerar os aspectos ESG na tomada de decisão dos conselhos e diretorias executivas.

- *Walk the talk*, ter coragem de seguir com ações e atitudes tudo aquilo que se diz, como garantindo a adoção de práticas sustentáveis na decisão e implementação dos empreendimentos.

- Considerar os efeitos das mudanças climáticas no momento de decidir sobre a formação/atualização de portfólio de ativos.

- Conexão da tomada da decisão com os objetivos de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030, conectando as matérias do conselho aos ODS.

- Colocar o “ecológico” no centro, a maioria das empresas não prosperam em um ambiente deteriorado.

- Considerar aspectos ESG nas operações de investimento, fusões e aquisições.

Práticas de relacionamento com *stakeholders*:

- Buscar atuar junto às áreas onde tem operações (comunidades), dispondo de processo de escuta ativa e constante, com atenção às suas expectativas. Segundo um dos entrevistados *“A empresa precisa impactar o ecossistema ao qual ela pertence.”*

- Dispor de uma plataforma de comunicação clara, intuitiva e atualizada, para todos os públicos, sobre a gestão e divulgação dos resultados dos aspectos ESG, como forte aliada à criação de cultura.

- Dispor de uma Gestão Qualificada de *Stakeholders*, com ênfase em comunidades. Segundo um dos entrevistados *“É por meio das parcerias locais, regionais e globais que se faz a diferença.”*

- Tratamento equânime com os acionistas, quer sejam representantes dos controladores ou minoritários.

- As empresas podem e devem ir além do que o regulador exige, principalmente quanto ao social, a valorização da pessoa humana, visando a satisfação, o bem-estar e a segurança no ambiente de trabalho.

- Entender os sacrifícios e riscos que cada *stakeholder* está assumindo com a organização, e estabelecer contrapartidas adequadas para atender essas expectativas (função do conselho administrar).

Práticas para uma estratégia sustentável:

- Deixar muito clara a integração dos aspectos e desafios ESG na estratégia da empresa, comunicando adequadamente aos seus *stakeholders*. Há um erro das

empresas em buscar fora o que elas têm de fazer para compor uma cultura e uma convicção com foco em sustentabilidade, quando o *core business* já indica o caminho do que pode ser feito. Os quatro pilares do *World Economic Forum* - WEF (2020) já dão uma pista do que pode ser considerado na definição dos temas materiais. Nele (WEF) podem ser constatados os pontos que são bem feitos, assim como os que não o são, e subsidiar planos de ações para serem inseridos nos planos de negócios. Segundo um dos entrevistados *“Uma das funções primordiais dos conselhos de administração é o desenvolvimento do planejamento estratégico sustentável.”*

- Existência de uma Política de Sustentabilidade, clara e relevante.
- Dispor de Planos de Negócios com direcionadores ESG, alinhado com o propósito da empresa.
- Dispor de um Programa de Sustentabilidade, endereçando os temas materiais ESG
- Dispor de estratégia climática que inclua o monitoramento e a busca pela redução das emissões de GEE.
- Dispor de Materialidade conectada com a Matriz de Riscos.
- Priorizar os ODS que estão conectados com os negócios das empresas.
- Dispor de um processo de expansão baseado em ética, *compliance*, questões relacionadas às Pessoas.

Práticas de promoção de cultura e sensibilização ESG:

- Dispor de programas de formação constante da alta liderança sobre aspectos de sustentabilidade. O conselheiro e a conselheira precisam ter repertório, que possa tracionar a agenda ESG. Precisam estar conectados com o tema. Nesse sentido, é boa prática trazer especialistas externos para a capacitação continuada do conselho. Há uma necessidade de maior esforço de educação para o entendimento mais amplo dos temas. Há uma percepção que, se não houver convencimento por convicção, o

será por conveniência, para atender a conformidade de mercado. Segundo um dos entrevistados *“A sustentabilidade começa com a questão cultural. O mais importante começa de dentro para fora, e não de fora para dentro. Seria a Convicção prevalecendo sobre a conveniência.”*

- Dispor de programa de aculturação da sustentabilidade na empresa, visando o aumento da maturidade do tema e implementação dos aspectos ESG em todos os produtos, processos e modelo de negócios. Considerar temas como: descarbonização, transição justa, economia circular, economia regenerativa, mobilidade elétrica, cadeia sustentável, novas fontes renováveis e inovação, que extrapole a administração e gestão e chegue a todas as pessoas.

- Considerar a valorização da cultura nacional e o respeito à sua enorme diversidade social e natural. Dispor de uma força de trabalho que espelhe a diversidade local (conectividade com a comunidade local), assim como nos quadros da alta administração e gestão.

Práticas de estabelecimento de compromissos voluntários:

- Criar regimentos claros de gestão ESG, onde fiquem explícitos os principais compromissos e iniciativas da companhia. Dar transparência aos compromissos públicos assumidos (descarbonização, por exemplo).

- Buscar formas de regeneração, por meio de estabelecimento ou conservação de reservas florestais constituídas no entorno das unidades operativas, por exemplo, pode ser considerada uma boa prática de influência, com efeitos fantásticos em termos ambientais na região.

- Assumir compromissos, planos e metas de uma forma muito bem fundamentada e alinhado à estratégia da companhia.

- Buscar utilizar os recursos naturais de forma mais racional.

- Valorizar as ações feitas pelas empresas para a preservação da biodiversidade brasileira.

Práticas relacionadas às parcerias e iniciativas *multistakeholders*:

- Sempre que possível, participar em avaliações ESG, como o ISE B3 e *Corporate Sustainability Assessment* da S&P Global (CSA), por exemplo, permitindo à administração reavaliar suas práticas. Juntando todas essas avaliações, a empresa vai verificando os pontos críticos de melhorias.
- Estimular os parceiros a adotarem práticas sustentáveis, muitas vezes dividindo os custos.
- Utilizar o padrão de “pratique ou explique”, pois todo o “não” vem acompanhado de uma explicação. Cada prática não atendida poderia vir acompanhada da informação de tempo, foco e recursos financeiros necessários para o atendimento.
- Estreitar a relação com o poder público municipal. A Lei das Estatais é uma ótima iniciativa para as empresas públicas (Brasil, 2016), que fortaleceu muito a governança.
- Conectar-se com diferentes ecossistemas que lidam com o tema ESG.

Ao final das entrevistas, foi perguntado aos conselheiros se teriam alguma contribuição complementar às já apresentadas, a respeito dos desafios para a implementação dos aspectos ESG. Nesse ponto, algumas questões previamente indicadas foram reforçadas, como a necessidade de uma transição inclusiva com o papel central das pessoas nesse processo, a administração da licença social para operar, o aprimoramento do relacionamento com stakeholders, o cuidado com o atendimento ao dever fiduciário dos conselheiros e o desafio da execução de uma estratégia ESG.

6.2 Resumo dos resultados da pesquisa de campo

De forma resumida, podemos destacar os principais pontos apresentados pelos entrevistados, conforme os quadros a seguir.

Questão	Resumo das Respostas
Importância do tema sustentabilidade para as empresas	Essencial para a perenidade das empresas, para as suas expansões, resultados financeiros, valor de mercado, definições estratégicas, tomada de decisão, definição de formas de gestão e para o bom relacionamento com os stakeholders e manutenção da licença social para operar. Além dos aspectos apontados, a sustentabilidade também foi apontada como essencial na contribuição para o bem-estar da sociedade.
Contribuição das empresas para atender as necessidades da sociedade	As empresas podem contribuir no atendimento das necessidades da sociedade impactando positivamente seus stakeholders, definindo estratégias e tomando decisões com base em princípios ESG, promovendo o bem-estar da sociedade por meio de uma Cultura Organizacional.
Contribuições de iniciativas globais como o Pacto Global e a Agenda 2030	As iniciativas globais podem contribuir como norteadores, como incentivo a uma cultura de sustentabilidade, engajamento com a agenda e com capacitações em ESG. Contrapontos foram apresentados no sentido da necessidade de adaptabilidade dessas iniciativas ao contexto brasileiro, devido à sua enorme complexidade.
Evolução de tema sustentabilidade corporativa nas empresas do Setor Elétrico Brasileiro	O tema sustentabilidade tem avançando de uma forma acelerada, ampla e estruturada nas empresas que administram, fruto de uma melhoria nas práticas de governança e decisões empresariais. Em contraponto, alguns dos entrevistados relataram que o tema sustentabilidade avança nas empresas que administram, mas não é prioridade.

Quadro 3: Resumo das respostas dos entrevistados à pesquisa de campo.

Principais temas ESG materiais, na percepção dos entrevistados:

<u>Princípios de Governança</u>	<u>Planeta</u>
<ul style="list-style-type: none"> - fortalecimento da Governança Corporativa; - monitoramento do desempenho nos índices e ratings ESG; - Ética e Integridade; e - transparência nos relatos corporativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - pegada de carbono e descarbonização; - mudanças climáticas; - preservação e conservação da Biodiversidade; - escassez hídrica; - licenciamento ambiental; e - economia regenerativa.
<u>Pessoas</u>	<u>Prosperidade</u>
<ul style="list-style-type: none"> - relacionamento com comunidades; - diversidade; e - saúde e segurança da força de trabalho (física e mental). 	<ul style="list-style-type: none"> - inovação; - confiabilidade no fornecimento e operação de ativos; e - gestão da Cadeia de Valor.

Quadro 4: Principais temas ESG materiais que fazem parte da agenda de sustentabilidade, na percepção dos entrevistados.

Tratamento dos temas materiais pelos conselhos de administração:

Pelas respostas dos entrevistados, os temas materiais têm sido tratados nos conselhos de administração de forma a internalizá-los na estratégia e na estrutura organizacional, na promoção da cultura de sustentabilidade, integrando-os à tomada de decisão, e com constância desses temas na pauta e no monitoramento. Em contraponto, alguns dos entrevistados relataram que os temas materiais têm sido tratados com menor foco pelos conselhos de administração.

Os principais riscos e oportunidades ESG, na percepção dos entrevistados:

<u>Riscos</u>	<u>Oportunidades</u>
<ul style="list-style-type: none">- impactos negativos nos resultados, devido à falta de Informação/Conhecimento e tomadas de decisão equivocadas;- perda de oportunidades e maiores custos por inação;- perdas financeiras, valor de mercado, danos à imagem e à reputação;- perda da "Licença Social para operar";- perda de eficiência operacional;- maior exposição aos impactos das Mudanças Climáticas; e- maior exposição à litigância socioambiental	<ul style="list-style-type: none">- dispor de novos e melhores negócios;- ganhos financeiros e de valor de mercado;- negócios mais conectados e identificados com a sociedade; e- benefícios relacionados ao pioneirismo e diferenciação.

Quadro 5: Principais riscos e oportunidades ESG, na percepção dos entrevistados.

No quadro a seguir, serão apresentadas as percepções dos entrevistados a respeito da influência dos aspectos ESG na relação dos conselhos de administração com seus acionistas e executivos e as boas práticas de incorporação dos aspectos ESG.

Questão	Resumo das Respostas
Influência dos aspectos ESG na relação dos conselhos de administração com seus acionistas	Tem influenciado fortemente as relações dos conselhos de administração com os acionistas, na visão na maioria dos entrevistados. Em contraponto, parte dos entrevistados indicam que a influência dos aspectos ESG nessas relações é moderada e depende da sua base de acionistas, sendo os estrangeiros mais ativistas do que os brasileiros.
Influência dos aspectos ESG na relação dos conselhos de administração com os executivos	Praticamente todos os entrevistados indicaram que há forte influência dos aspectos ESG nessa relação, destacando-se a promoção e a orientação dos executivos sobre aspectos de sustentabilidade; a demonstração que os aspectos ESG estão integrados à decisão e ao monitoramento do Conselho; a integração de metas ESG à remuneração variável; e por meio da Cultura Organizacional.
Boas práticas de incorporação dos aspectos ESG pelos conselhos de administração	<ul style="list-style-type: none"> - estabelecer uma governança ESG; - considerar os aspectos ESG na tomada de decisão; - aprimorar o relacionamento com stakeholders; - desenvolver uma estratégia sustentável; - promover uma cultura e a sensibilização ESG; - estabelecer compromissos voluntários; e - fortalecer parcerias e participar de iniciativas multistakeholders.

Quadro 6: Percepções dos entrevistados a respeito da influência dos aspectos ESG na relação dos conselhos de administração com seus acionistas e executivos e as boas práticas.

6.3 Discussão dos resultados da pesquisa de campo

A riqueza dos insumos apresentados pelos entrevistados, por meio de suas percepções e experiências, permitiu evidenciar, entre outras conclusões, que as empresas se encontram em distintos graus de maturidade a respeito da implementação dos aspectos ESG. Da mesma forma, percebe-se que ainda há uma longa estrada a se percorrer. A percepção da importância do tema por todos os entrevistados ratifica que o objeto da pesquisa é relevante para a sociedade, uma vez que busca trazer insumos para o aprimoramento da capacidade das empresas gerarem riqueza para os múltiplos *stakeholders*.

Muito provavelmente, a extrapolação dos resultados alcançados nessa pesquisa com algumas empresas do SEB, para as demais empresas desse e de outros setores é aplicável, uma vez que, embora os aspectos materiais possam ser distintos, a incorporação dos aspectos ESG depende consideravelmente da promoção e

patrocínio dos conselhos de administração, guardiões da sustentabilidade das organizações.

Os agrupamentos, por meio da síntese do material, buscaram sistematizar o conteúdo das mensagens, por meio de deduções lógicas e justificadas, com uma categorização das informações, seguindo-se de reflexões sobre os resultados encontrados (Engers, 1994) e considerando que os resultados de um estudo não devem ser vistos como algo definitivo. Eles podem tanto superar conclusões anteriores quanto ser superados por resultados futuros.

Importante ressaltar que as conclusões das entrevistas aqui expostas não refletem que os resultados apresentados foram percepções idênticas de todos os entrevistados, mas uma concatenação de percepções que, em muitos casos, se repetiram em contribuições variáveis, ou apareceram como contradições, ou seja, nem tudo apresentado é a percepção unânime de todos os entrevistados, exceto quando citado dessa forma.

Esses resultados, assim como os insumos provenientes da revisão bibliográfica foram suficientes para a identificação dos principais desafios dos conselhos de administração na incorporação dos aspectos ESG, como serão apresentados no próximo capítulo.

7. Conclusões e considerações finais

Conforme apresentado ao longo dessa pesquisa, constata-se que a sociedade segue desenvolvendo formas de atender suas necessidades básicas, utilizando-se de recursos naturais e produzindo bens, produtos e serviços. As empresas têm assumido um importante papel na sociedade em atender essas necessidades em uma grande escala, com uma capacidade produtiva que representa geração de riqueza em vários aspectos, podendo impactar positiva ou negativamente os ecossistemas nos quais atuam, de acordo com a forma como são administradas e geridas.

A garantia do direito de todos a um meio ambiente ecologicamente equilibrado se sustenta nos deveres, incluindo fortemente os governos, de defendê-lo e preservá-lo para as gerações presentes e futuras, conforme preconizado na Constituição Federal Brasileira de 1988 (Artigo 225º). A valorização do trabalho humano e da livre iniciativa devem ser os fundamentos da ordem econômica, visando a existência digna e a justiça social, conforme preconizado na Constituição Federal Brasileira de 1988 (Artigo 170º).

Nesse sentido, a importância da sustentabilidade para as empresas é ponto pacificado, verificado tanto pela pesquisa bibliográfica quanto de campo, sendo que as empresas apresentam estágios distintos de maturidade na implementação dos aspectos ESG. Conforme apresentado nessa pesquisa, a integração da sustentabilidade é amplamente discutida no nível teórico, todavia a sua aplicação prática ainda é uma meta não realizada em parte considerável das empresas. Constata-se que apesar de estarem cientes de sua importância, as empresas, principalmente as pequenas e médias, ainda não integraram as práticas sustentáveis aos seus produtos, processos, decisões e modelos de negócios, ou seja, em sua governança. Existem boas práticas ESG já implantadas, mas ainda uma adesão reduzida e uma grande lacuna entre o discurso e a ação, quando se olha o universo de empresas, conforme apresentado na pesquisa realizada pelo Instituto FSB Pesquisas (FSB, 2021), sobre a maturidade social, ambiental e de governança nas grandes e médias empresas brasileiras indicou que apesar de 79% dos entrevistados afirmarem que questões socioambientais relevantes estão presentes na estratégia de negócios, apenas 31% transformam essas questões em metas; 15% conectam essas

metas aos ODS; e apenas 3% atrelam as metas à remuneração dos executivos. Ainda, 37% apresentam uma estratégia de sustentabilidade; 43% dispõe de um mapa de riscos e oportunidades socioambientais; 29% dispõe de uma estrutura formal de governança da sustentabilidade; 19% apresentam uma matriz de materialidade; e apenas 22% fazem gestão e acompanhamento dos temas ESG e apenas 32% dispõe de um nível de engajamento com a agenda de desenvolvimento sustentável alto ou muito alto.

Os conselhos de administração têm papel relevante na condução dos negócios, sendo o elo entre os donos das empresas (acionistas) e os responsáveis pela execução da estratégia, os diretores, atuando como guardiões da sustentabilidade das empresas e os grandes líderes da implementação dos aspectos ESG nas empresas que administram. Todavia, os conselhos enfrentam grandes desafios para avançar nessa agenda, ao mesmo tempo que observam uma demanda crescente desses aspectos por seus *stakeholders*, principalmente os clientes, investidores e analista de mercado. Há inclusive o risco de os conselheiros de administração serem responsabilizados nas esferas administrativas, cíveis e criminais (Brasil, 1976, 1981, 1985, 1988 e 1998), por conduta inadequada na administração dos aspectos ESG.

Dessa forma, ao final da análise de conteúdo, considerando os resultados obtidos na pesquisa bibliográfica, que buscou entender o papel das empresas na sociedade, os principais temas ESG, os riscos e oportunidades associados, as referências de mercado para as práticas sustentáveis e as implicações legais de uma inação ou negligência na condução de negócios, assim como na pesquisa de campo, considerada a técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de um determinado tema (Badin, 1977), no caso, sobre os desafios para a implementação dos aspectos ESG nas empresas, foi possível identificar dez desafios dos conselhos de administração na incorporação dos aspectos ESG nas empresas do SEB, como veremos a seguir.

Os dez desafios dos conselhos de administração na incorporação de aspectos ESG nas empresas do Setor Elétrico Brasileiro

- 1- **Desenvolver uma Estratégia Sustentável** – Dificuldade em dispor de uma Estratégia Sustentável e competitiva, alinhada com os acionistas e executivos, onde os temas materiais ESG estejam identificados, integrados e sob forte monitoramento do Conselho de Administração, guardião da sustentabilidade.
- 2- **Realizar o desdobramento da Estratégia** - Dispor de um desdobramento adequado da estratégia por meio de um modelo de negócios, processos e produtos que considerem os aspectos ESG em toda a cadeia de valor e disponha de custos adequados.
- 3- **Dispor de uma Cultura Organizacional Sustentável** - Falta de uma cultura de sustentabilidade nas empresas, para engajamento das pessoas (que verdadeiramente são aquelas que fazem a sustentabilidade acontecer), incluindo uma forte gestão do capital intelectual, com desenvolvimento constante, desde o conselho até as funções mais operacionais (visando reduzir a falta de informação).
- 4- **Desenvolver metodologias de Mensuração e Valoração** - Inexistência/escassez de metodologias de Mensuração e Valoração dos aspectos ESG, no que se refere a benefícios x custos (tangíveis e intangíveis) e geração de valor, incluindo as externalidades do negócio e no negócio.
- 5- **Savoir Faire** - Não saber exatamente como fazer, como identificar e priorizar os aspectos ESG.
- 6- **Obter maior Patrocínio de Acionistas e Reguladores** - Falta de patrocínio e sensibilização por parte dos Acionistas e Reguladores quanto à importância dos aspectos ESG.
- 7- **Avaliar o cumprimento do dever fiduciário do Conselho de Administração** - Como avaliar se os conselheiros de administração estão cumprindo o seu dever fiduciário?

- 8- **Aprimorar o Relacionamento com *Stakeholders*** - Atendimento às múltiplas e autênticas expectativas dos *stakeholders*, com rentabilidade, envolvendo compromissos, relacionamento com instituições *multistakeholders*, parcerias, gestão de controvérsias e tratamento de denúncias, impactando o ecossistema ao qual pertence, principalmente as comunidades, e mantendo sua licença social para operar.
- 9- **Estabelecer uma Governança ESG** - Dispor de uma estrutura adequada de Governança ESG para imprimir velocidade e escala, aumentando a maturidade da empresa até uma Governança Integrada, monitorando os *assessments* e *ratings* de sustentabilidade, elaborando e executando um Plano ESG para endereçamento dos temas materiais da empresa.
- 10- **Engajar os Executivos** - Dispor de uma Diretoria Executiva (CEO e diretores) engajada e aderente à cultura ESG da empresa, comprometida com os resultados de curto, médio e longo prazo, avaliada e recompensada sob aspectos de sustentabilidade.

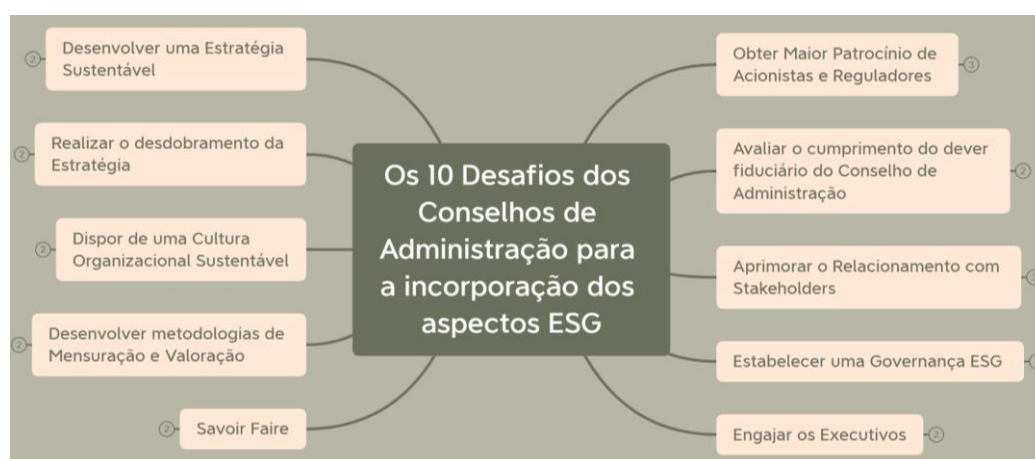


Figura 7: Os 10 desafios dos conselhos de administração para a incorporação dos aspectos ESG nas empresas do Setor Elétrico Brasileiro.

Detalhamento dos dez desafios identificados

1- Desenvolver uma Estratégia Sustentável

A estratégia é o grande direcionador de como o objeto social da empresa será executado, visando alcançar seu propósito (missão) e a visão de futuro da empresa, considerando valores que devem permear os resultados advindos dessa identidade empresarial.

Dessa forma, para a incorporação dos aspectos ESG nas empresas é essencial dispor de uma estratégia que tenha a sustentabilidade no centro, definindo diretrizes corporativas muito bem elaboradas, e disseminadas por meio de desdobramentos em políticas, normas e critérios de avaliação de desempenho, focando nos temas que são materiais para a companhia. A definição da estratégia empresarial é uma das funções primordiais dos conselhos, sendo o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. A atuação do conselho também inclui a avaliação de como as práticas ESG podem contribuir para reduzir os riscos empresariais e aumentar a competitividade, sendo autorizado a praticar atos gratuitos razoáveis (investimento social provado) em benefício dos empregados ou da comunidade de que participe a empresa, tendo em vista suas responsabilidades sociais, agindo no atendimento do interesse de todos os *stakeholders* da sociedade.

Ainda, conforme apontado pelos entrevistados, é preciso estabelecer um adequado monitoramento do desempenho da estratégia nas pautas das reuniões ordinárias do colegiado, incluindo os temas ESG materiais, sendo um dos desafios da presidência do conselho e de sua secretaria. Destaca-se o dever fiduciário de todos os conselheiros e conselheiras de administração em exercer suas atribuições garantindo que o principal órgão de governança seja o guardião da sustentabilidade, valores, objeto social e sistema de governança da companhia.

2- Realizar o desdobramento da Estratégia

Algumas empresas estabelecem uma identidade empresarial para constar em seu *website* ou atender a avaliações ESG, para uma apresentação visual, para

constar que existe, mas a efetividade é reduzida ou nula. É preciso definir a profundidade, a ambição do ESG que se quer alcançar, que está alinhado com o negócio. Uma vez definida, essa estratégia precisa ser desdobrada, comunicada e permear toda a empresa, da alta administração às atividades operacionais, influenciando a adequação dos modelos de negócios, o desenvolvimento dos produtos, as iniciativas estruturadas como projetos e os processos da companhia, considerando os custos associados a essa forma de pensar e agir. Os clientes e os investidores estão cada vez mais exigentes, demandando compromissos e a urgente internalização dos custos socioambientais.

3- Dispor de uma Cultura Organizacional Sustentável

A sustentabilidade é uma atitude e pensar e agir começa com a questão cultural que, na sua ausência, tem impedido muitas empresas de avançarem na agenda ESG. A sustentabilidade empresarial será mais efetiva e autêntica quando suas práticas forem adotadas mais por convicção do que por conveniência. Dessa forma, faz-se necessária a redução da falta de informações nos conselhos nas diretorias executivas e no corpo gerencial, para uma tomada de decisão mais conectada com a perenidade da empresa, atendendo às necessidades da sociedade. É preciso ter maior consciência sobre a necessidade do uso mais racional dos recursos naturais e da importância das pessoas, por exemplo, e fazer os aspectos ESG estarem consolidados no dia-a-dia da empresa, no "chão de fábrica".

É um desafio dos conselhos de administração a implementação de uma cultura organizacional alinhada com sustentabilidade, diversidade e governança, que ainda não é disseminada em todos os níveis das empresas, sendo o conselho o vetor dessa disseminação. É essencial um robusto processo de mudança de cultura, que, muitas vezes, pode ser chamada de uma transformação, envolvendo desde as áreas mais operacionais até a alta administração, qualificando o corpo técnico para mensurar de forma adequada os valores tangíveis e intangíveis advindos de uma gestão ESG adequada.

Nesse desenvolvimento da cultura é importante o fortalecimento da gestão do capital intelectual como um verdadeiro ativo da empresa. Pelo conceito de

aprendizado organizacional, uma companhia que aprende é uma organização habilidosa em criar, adquirir e transferir conhecimento e em modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e insights, é estar aberta ao novo, a fazer diferente.

4- Desenvolver metodologias de Mensuração e Valoração

O reduzido entendimento de como os aspectos ESG podem contribuir para a geração de valor em curto, médio e longo prazo, devido à falta de métrica ou padrão que permita a mensuração de quanto vale cada ação, se apresenta como um grande desafio dos conselhos de administração para a implementação dos aspectos ESG, principalmente porque consomem recursos ordinários e geram valores tangíveis e intangíveis.

Como valorar os impactos socioecológicos? Qual o valor da vida? Da Biodiversidade? Da sociodiversidade? Da preservação dos biomas e dos serviços ecossistêmicos? Ainda mais em um país como o Brasil, que possui grande sociodiversidade, além das comunidades indígenas e grupos sociais distintos. A natureza desses temas, em termos de benefícios, partes interessadas, sistemas de conhecimento e visões de mundo, requer necessariamente a consideração de múltiplos sistemas de valores. Os sistemas de valores variam entre os indivíduos dentro dos grupos e entre os grupos em várias escalas temporais e espaciais (Diaz et al, 2015)

Entende-se que só será possível avançar considerando soluções inovadoras, com a capacitação e qualificação do corpo técnico, gestores e alta administração das companhias e com amplo engajamento das áreas financeiras para avaliar esses aspectos e as externalidades do negócio e no negócio. A questão de captação financeira (financiamento sustentável), que também tem exigido cada vez mais a implementação dos aspectos ESG, também tem incentivado o amadurecimento da agenda, reforçando a importância do papel da gestão sustentável do capital financeiro, ainda mais em um setor intensivo em uso de capital como o de infraestrutura/setor elétrico.

5- Savoir Faire (saber fazer)

A falta de clareza do que fazer e de como fazer, o que leva à dificuldade de priorização dos aspectos ESG na agenda dos conselhos como elemento importante para a tomada de decisões, é um dos desafios identificados. Percebe-se que os conselhos entendem que há muitas bandeiras levantadas e pouco *coach* de como fazer. É um desafio do entender como as questões ESG têm impactos econômicos objetivos nos resultados da companhia, procurando lidar com isso da melhor forma possível e estabelecer um plano de ação de seja compatível com os desafios da empresa.

Os conselhos podem se utilizar de iniciativas internacionais como o Pacto Global da ONU como referência e/ou *coach* sobre o que precisa ser feito, observando a materialidade da empresa, e como deve ser feito. Na visão de crescimento das empresas, não seria apenas expandir por expandir, mas como o fazer de forma mais justa, com mão de obra local e diversa, por exemplo. Ampliar a visão, não ser apenas uma preocupação ambiental, mas uma preocupação de sustentabilidade, é um desafio.

As profundas mudanças que o setor energético mundial está passando, exigirão uma reformulação do planejamento e da coordenação do suprimento de energia elétrica, sendo um grande desafio do setor lidar adequadamente com a transição energética, com justiça climática, em um mercado cada vez mais competitivo.

6- Obter Maior Patrocínio de Acionistas e Reguladores

As concessões e os espaços, ou seja, a tolerância que os *stakeholders* dão para empresas que não atendem às questões ESG, vão começar a diminuir. Em breve não será possível desenvolver negócios que não tenham o selo de boas práticas ESG, sendo que as linhas de financiamento sustentável já indicam esse caminho. Alguns acionistas e reguladores ainda se encontram distantes dessa realidade, não considerando que é necessário avaliar as questões socioambientais além das

mínimas definidas pela legislação e órgãos reguladores, e que estes últimos reconheçam adequadamente esses custos.

A questão regulatória é de elevada importância, e condiciona a atuação de uma empresa e, portanto, dos conselhos de administração. A regulação tem a prerrogativa de buscar garantir que quem está fazendo certo não será penalizado. Há falta de integração da sustentabilidade na pauta dos Governos, assim como na ANEEL, da Comissão de Valores Mobiliários - CVM e na EPE, o que acaba refletindo nas empresas.

Como apresentado no Anexo II, segundo a Lei N. ° 6.404/76, é dever do acionista controlador usar o poder com o fim de fazer a companhia realizar o seu objeto e cumprir sua função social, e tem deveres e responsabilidades para com os demais acionistas da empresa, os que nela trabalham e para com a comunidade em que atua, cujos direitos e interesses deve lealmente respeitar e atender.

Entre as principais atribuições dos acionistas está a de eleger os administradores da empresa. O acionista, por exemplo, deve estar ciente e sensibilizado que a composição do conselho precisa contar com complementariedade de formações e adequada diversidade, para que as discussões sejam mais amplas e as decisões mais qualificadas.

Como sensibilizar esse público e trazê-los para as discussões dessa agenda? Tanto o aprimoramento do relacionamento com acionistas, executivos e demais *stakeholders* no sentido de demonstrar de forma clara, como o tratamento adequado dos aspectos ESG podem trazer maiores ganhos à companhia quanto a busca de uma atuação ativa junto aos concorrentes e órgãos reguladores, no sentido de sensibilizar para a inclusão dos aspectos de sustentabilidade no setor.

7- Avaliar o cumprimento do dever fiduciário do Conselho de Administração

Como abordado nessa pesquisa, o Conselho de Administração deve exercer suas atribuições considerando os interesses de longo prazo da companhia, os impactos decorrentes de suas atividades na sociedade e no meio ambiente e os

deveres fiduciários de seus membros, atuando como guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança da companhia e promovendo a implementação de uma cultura de sustentabilidade. Um conselho encastelado, que não conhece a empresa até a operação, pode colocar em risco o alcance do seu dever fiduciário e ser admoestado pela falta de diligência para as questões ESG.

A licença corporativa para operar é cada vez mais concedida pela sociedade, e não por governos ou órgãos reguladores. Um dos papéis do conselho é governar as práticas e decisões da empresa para estarem alinhadas a identidade organizacional, sendo os verdadeiros elos de conexão entre os donos dos negócios (acionistas) e a diretoria executiva. Para isso, torna-se necessário um maior engajamento do *board* para a melhoria da relação com os acionistas, sobre os aspectos ESG.

A partir de uma abordagem baseada em Direito, apresentada no Anexo II, verifica-se a necessidade de reforçar a qualificação das deliberações e decisões dos conselhos, considerando os aspectos socioambientais e as responsabilizações inerentes à sua atuação como administradores. Também permite entender quais são as responsabilidades às quais os conselheiros de administração e as empresas de capital aberto estão submetidos, as consequentes exposições em termos de Direito Ambiental nas esferas administrativa, cível e criminal e a exposição dos mesmos a uma crescente preocupação com as questões socioambientais e a litigância climática.

Conforme a Lei N.º 6.404/76, compete à companhia a ação de responsabilidade civil contra o administrador, pelos prejuízos causados ao seu patrimônio. Ainda, compete ao conselho fiscal fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários. Podemos concluir sobre a importância da atuação dos conselhos de administração para a implementação dos aspectos ESG nas empresas que administram, fazendo com que a capacidade produtiva efetivamente gere valor para todos os *stakeholders*. Avaliar se os conselheiros de administração estão cumprindo o seu dever fiduciário, dada a complexidade dessa importante atribuição, é um dos desafios identificados nessa pesquisa. Segundo dados da Grant Thornton Brasil (2022), apenas 11% das empresas avaliadas divulgam mecanismos

de avaliação de desempenho e critérios para avaliação do Conselho de Administração e apenas 2% utilizam consultoria externa como mecanismo de avaliação de desempenho do Conselho de Administração.

8- Aprimorar o Relacionamento com *Stakeholders*

O alinhamento dos objetivos empresariais aos objetivos de longo prazo da sociedade é a base do conceito do Capitalismo dos *Stakeholders*. Para a criação de valor para os negócios, a economia, a sociedade e o planeta, é preciso que a empresa esteja atenta às expectativas daqueles que são impactados direta ou indiretamente pela sua existência, visando a perenidade, a rentabilidade e a manutenção da licença social para operar. A manutenção do interesse da sociedade e da coletividade naquilo que a empresa produz (produtos e serviços) e o atendimento às suas múltiplas e autênticas expectativas é essencial para dispor de negócios longevos, diante de uma demanda com mudança acelerada nos padrões gerais de consumo. Encontrar um equilíbrio adequado entre vantagens e desvantagens decorrentes da divulgação de informações relacionadas à sustentabilidade representa, portanto, a principal preocupação das empresas, o que pode afetar a reputação social e o desempenho.

Os conselhos de administração, amparados pelos aspectos da sustentabilidade, têm o dever de administrar as expectativas dos *stakeholders*. É sua função entender os sacrifícios e riscos que cada um deles está assumindo com a organização, e estabelecer contrapartidas adequadas para atender essas expectativas. Assim como administrar possíveis controvérsias e denúncias que possam ocorrer ao longo da vida das empresas, sendo entendidas, avaliadas, tratadas, mitigadas e reparadas. A gestão das partes interessadas, considerando os conceitos do Capitalismo dos *Stakeholders*, precisa ser liderada pelo conselho, caracterizando um dos desafios para a incorporação dos aspectos ESG nas empresas que administram.

Em um mundo a cada dia mais complexo, interconectado e interdependente, é importante que a empresa se relacione com os diversos agentes do mercado, incluindo os concorrentes, visando potencializar os esforços e reduzir os riscos,

influenciando positivamente o ecossistema no qual atua. Explorar as parcerias público-privadas, pois essa agenda é de todos, incluindo sociedade, empresas, governos, que precisam estar na mesma sintonia e avançar com escala e velocidade adequadas.

O tema tem sido muito discutido em fóruns, debates e estudos nas empresas, federações, agentes de regulação, associações de indústrias e de negócios, organizações *multistakeholders*, nacionais e internacionais, demonstrando preocupação das entidades como um todo em se encontrar um ponto de equilíbrio nessa agenda. É imprescindível a participação ativa das empresas nesses fóruns.

9- Estabelecer uma Governança ESG

Conforme apresentado nessa pesquisa, a governança é fundamental para alcançar valor de longo prazo, alinhando e impulsionando o desempenho financeiro e social, bem como garantindo a responsabilidade e criando legitimidade com as partes interessadas. Entende-se que os fatores de governança se referem ao sistema de políticas e práticas de controle empresarial, abrangendo transparência, independência dos órgãos sociais, direitos dos acionistas, combate à corrupção e organização do modelo como um todo, com vista ao cumprimento de objetivos de longo prazo.

Faz-se necessário entender que levar à frente uma estrutura de governança de qualidade demanda recursos e atenção das empresas, ao mesmo tempo que não o fazer expõe a riscos que podem ser muito mais dispendiosos. Uma estrutura adequada de Governança ESG pode acelerar e dar escala ao encontro do equilíbrio de geração de valores a todas as partes interessadas, sendo alavanca para um caminho de maturidade em sustentabilidade empresarial.

O engajamento das partes interessadas e a identificação dos temas 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 exemplos de temas relacionados à governança presentes na agenda ESG (IBGC, 2022).

Há cada vez mais empresas instituindo diretorias de sustentabilidade (*Chief Sustainability Officers* – CSO) em suas governanças ESG, com a atribuição de tratar adequadamente os temas materiais da empresa. O CSO deve apoiar o conselho e a diretoria executiva no entendimento e nas avaliações necessárias à tomada de decisão e priorização dos temas ESG nas agendas dos colegiados.

É de elevada importância dispor de um Comitê de Sustentabilidade nos conselhos, para fazer o link com a diretoria executiva e a gestão da empresa, apoiando o *board* no monitoramento dos indicadores, compromissos e sugerindo ações para dentro e para fora da empresa, buscando gerar benefícios em cadeia. Dispor de uma boa equipe executiva, dedicada e capacitada no tema e com profissionais com múltiplas formações e alto nível de liderança na empresa, também é importante para a implementação da agenda e execução das prioridades, o monitoramento das avaliações e *ratings* de sustentabilidade, elaboração e execução de um Plano ESG para endereçamento dos temas materiais para a empresa.

Avançando nos estágios de maturidade definido por Zadek (2004), com o objetivo de alcançar o nível de Governança Integrada, não seria mais necessário dispor de diretorias ou comitês específicos de sustentabilidade. Cada comitê do conselho, conselheiros e diretores passariam a integrar questões de sustentabilidade em seus regimentos, atribuições e forma de pensar e agir, sendo a sustentabilidade um verdadeiro *soft skill* (aspectos comportamentais).

10- Engajar os Executivos

Conforme apresentado nessa pesquisa, é responsabilidade dos administradores, o que inclui os diretores executivos, definir a velocidade e a escala do desenvolvimento e implementação de planos de ação das empresas para equilibrar os interesses dos acionistas e dos demais *stakeholders*. Nesse sentido, o papel dos diretores executivos é essencial para executar as estratégias definidas pelo Conselho de Administração, incluindo a incorporação dos aspectos ESG. Dispor de executivos alinhados à estratégia e à cultura da empresa, comprometidos com os resultados de curto, médio e longo prazo, reconhecendo a importância das pessoas

como os maiores ativos e verdadeiras implementadoras dos aspectos ESG é um dos desafios identificados nessa pesquisa.

Para incorporar os aspectos ESG nas empresas que administram, as diretorias executivas necessitam internalizar adequadamente os custos associados às práticas de sustentabilidade, atuarem como indutores de uma gestão com o mesmo perfil, atuando em toda a cadeia de valor e no ciclo de vida dos empreendimentos com responsabilidade socioambiental e financeira, assim como serem avaliadas e recompensadas sob esses aspectos.

É imprescindível que as lideranças empresariais sejam sensibilizadas sobre o seu papel, incentivadas a se posicionarem sobre esses temas, a decidirem responsabilmente e a influenciar seus pares a se comprometerem com a agenda, buscando diminuir ao máximo os impactos negativos das operações e potencializar os seus impactos positivos.

Alinhado a isso, ainda cabe ressaltar a perspectiva de que a sociedade tem demonstrado maior confiança nos executivos-chefes de empresas do que em seus representantes políticos, o chamado capitalismo de propósitos e/ou capitalismo dos *stakeholders* tem ganhado mais força. Essa percepção está conectada ao apresentado pela Edelman Trust Barometer (2022), em sua pesquisa anual, e aumenta ainda mais a necessidade de executivos engajados com a agenda de sustentabilidade.

Atingimento dos objetivos da pesquisa

O objetivo dessa pesquisa foi alcançado, ao identificar, por meio de revisão bibliográfica e de entrevistas com conselheiros e conselheiras das empresas do SEB listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3, quais são os principais desafios com que têm se defrontado para a incorporação dos aspectos ESG.

A partir do alcance desse objetivo principal, o resultado da pesquisa:

- Oferece aos conselheiros de administração, e aos demais interessados na gestão empresarial, elementos a serem consideradas nas tomadas de decisões;

- Sugere práticas que podem potencializar os resultados sustentados da empresa;

- Apresenta elementos para argumentação e prestação de contas aos acionistas para a ressignificação das empresas como agentes indutores do desenvolvimento sustentável;

- Permite reduzir a dificuldade de entendimento, ou falta de conhecimento, por parte de acionistas e conselheiros de administração e executivos, em como a sustentabilidade pode impactar positivamente os negócios e influenciar na sua perenidade; e

- Permite explicitar que a adequada e diligente atuação dos conselheiros de administração, dentro de suas atribuições fiduciárias e legais, reduz o risco de exposição de questões de responsabilidades administrativas, cíveis e criminais.

Considerações finais

Por fim, entende-se que, em um mundo mais globalizado, interconectado, interdependente e competitivo, a forma como as questões ambientais, sociais e de governança corporativa são gerenciadas faz parte da qualificação geral das empresas. As empresas com melhor desempenho nas questões ESG podem aumentar o valor para o acionista, por exemplo, gerenciando adequadamente os riscos, aproveitando oportunidades, reduzindo custos, aumentando a competitividade, antecipando ações regulatórias ou acessando novos mercados, ao mesmo tempo em que contribuem para o desenvolvimento sustentável da sociedade. Além disso, essas questões podem ter um forte impacto sobre valores intangíveis como a reputação, marca e imagem, cada vez mais importantes valores da empresa.

Como indicado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, é importante que os *stakeholders* reconheçam a organização como consciente em relação à temática ESG. Porém, é ainda mais importante que os conceitos, planos e indicadores de ESG estejam alinhados à cultura corporativa e ao propósito da organização.

Há cada vez mais a conscientização da sociedade de que precisamos nos unir para encontrar e colocar em prática soluções que visem o bem-estar de todos ao longo do tempo, sendo inexorável que o caminho passa por ações tangíveis em sustentabilidade e inovação, com foco nas pessoas.

Por fim, constata-se que as atividades empresariais podem causar externalidades positivas e negativas, sendo que uma administração mais esclarecida e comprometida com as práticas de sustentabilidade pode reduzir ou eliminar as externalidades negativas e potencializar as positivas. Dispor de empresas mais conectadas com as necessidades da sociedade, gerando valor a todos os seus *stakeholders*, em um nível de maturidade em sustentabilidade que permita integrar seus conceitos em todos os produtos, processos e modelo de negócios por meio de uma governança integrada, contribuirá para que a sociedade esteja mais próxima do alcance do bem-estar para todos e do equilíbrio dos sistemas socioecológicos.

8. Sugestões e recomendações

As conclusões dessa pesquisa expuseram os dez desafios dos conselhos de administração para a incorporação dos aspectos ESG nas empresas do Setor Elétrico Brasileiro, com base na amostra. Esses desafios poderiam, sem muita perda de assertividade, ser aplicados também às demais empresas do setor ou mesmo de outros segmentos e setores, sendo importante calibrar as prioridades com base nos temas materiais para cada negócio.

O caminho da sustentabilidade é inexorável, fundamental para a perenidade da humanidade. Diante de um mundo cada vez mais complexo, interconectado e interdependente, considerando que a humanidade, principalmente por meio da produção e do consumo de bens e serviços, está deixando marcas no mundo, onde os fatos são incertos, os valores estão em disputa, os interesses são enormes e as decisões são urgentes, as empresas tem sido importantes agentes que podem causar desequilíbrios ou mesmos serem agentes de equilíbrio, por meio do resultado de suas capacidades de oferecer serviços e produtos para a sociedade. Resignificar o papel das empresas, por meio da atuação qualificada dos conselheiros de administração e de uma visão de rentabilidade adequada, é um grande objetivo a ser perseguido por iniciativas diversas e integradas, nacionais e internacionais, entendendo-se que negócios bem-sucedidos, que vão além do objeto social, geram maior valor para todos.

É importante que as empresas estejam atentas às atualizações dos temas materiais, o que pode acontecer em alta velocidade, reforçando a necessidade de estarem preparadas para lidar rapidamente com riscos e oportunidades emergentes. Os desafios aqui apresentados podem ser rapidamente alterados, seja pela inação, que pode fazer com que aspectos importantes e não urgentes se tornem urgentes; seja pela evolução da gestão empresarial, que demanda competências compatíveis com cada momento. Portanto, dispor de uma adequada governança ESG é de elevada importância, devendo estar fortemente integrada com todas as áreas da empresa, com a gestão, administração e *stakeholders*.

Nesse sentido, com base na revisão bibliográfica, nas percepções dos entrevistados e na experiência prática do autor, como participação em fóruns nacionais e internacionais sobre sustentabilidade, onze anos de atuação em gestão empresarial e sete anos de interação com conselho de administração como gerente de sustentabilidade no Setor Elétrico Brasileiro, são apresentadas a seguir algumas sugestões e recomendações aos conselhos de administração para enfrentarem os desafios identificados, permitindo-lhes calibrar a escala e a velocidade para a incorporação dos aspectos ESG nas empresas que administram, de acordo com a sua ambição estratégica e materialidade de cada tema para os negócios:

Desafio 1: Desenvolver uma Estratégia Sustentável

Sugestão 1: Incluir a sustentabilidade na formulação de objetivos, estratégias, políticas e processos corporativos, integrando os aspectos ESG na gestão dos processos de negócios.

Sugestão 2: Identificar os temas materiais para o setor de atuação da empresa, reconhecer e endereçar aqueles que se conectam com o modelo de negócio. Elaborar *business case* sobre as medidas a serem priorizadas, permitindo que tais temas sejam relacionados ao sistema de monitoramento do desempenho empresarial.

Desafio 2: Realizar o desdobramento da Estratégia

Sugestão 1: Identificar e monitorar indicadores sociais, ambientais, econômico-financeiros e de governança que influenciam o sucesso de uma organização e o desempenho dos negócios. Definir e aferir o atingimento de metas condizentes com a ambição estratégica das empresas.

Sugestão 2: Estabelecer programas, projetos e planos de ação a nível operacional, gerencial e executivo (operacional, tático e estratégico), com monitoramento adequado, que integrem os aspectos ESG e conduzam as empresas a alcançarem seus objetivos estratégicos.

Desafio 3: Dispor de uma Cultura Organizacional Sustentável

Sugestão 1: Patrocinar fortemente a implementação de uma cultura de sustentabilidade nas empresas que administram, condizente com a ambição estratégica, onde a aplicação dos aspectos ESG ocorra mais por convicção do que por conveniência, desde a operação até a alta administração.

Sugestão 2: Reduzir possível falta de informações no Conselho de Administração, mantendo uma agenda constante de treinamentos e de capacitações para uma tomada de decisão mais conectada com a perenidade da empresa, a geração de resultados sustentados e o atendimento às necessidades da sociedade.

Desafio 4: Desenvolver metodologias de Mensuração e Valoração

Sugestão 1: Adotar ou desenvolver métodos de mensuração dos valores tangíveis e intangíveis criados por estratégias sustentáveis (criação de valor a todos os *stakeholders*), que permita quantificar os efeitos dessas no desempenho financeiro e no impacto da criação de valor para o acionista.

Sugestão 2: Realizar diagnóstico quanto ao atual estágio de maturidade das empresas na aplicação dos aspectos ESG, a fim de identificar ações que possam ser eficazes para o alcance dos objetivos estratégicos e efetivo para o avanço no aprendizado organizacional.

Desafio 5: *Savoir Faire*

Sugestão 1: Buscar se utilizar de referências sobre o tema, que podem atuar como *coach* sobre como fazer. Iniciativas de ampla aplicabilidade, como os dez princípios orientadores do Pacto Global e os Princípios para o Investimento Responsável, são exemplos que podem ser adotados pelas empresas, com as adaptações necessárias. No momento final dessa pesquisa, foi lançado pela B3 um novo guia “Sustentabilidade e Gestão ASG nas Empresas - Como começar, quem envolver e o que priorizar”, com vários insumos para as empresas incorporarem a

sustentabilidade em suas práticas de gestão. Certamente esse será um importante instrumento para a evolução das empresas, dispondo de 14 passos rumo à sustentabilidade, aplicáveis a todas as empresas, independentemente do setor, do tamanho ou do estágio em que se encontram no processo de incorporação da sustentabilidade (B3, 2022b).

Sugestão 2: Na visão de crescimento das empresas, não buscar apenas expandir por expandir, mas o fazer de forma mais justa, com mão de obra local e diversa, por exemplo. Ampliar a visão para não ser uma preocupação somente ambiental, mas uma preocupação de sustentabilidade. Buscar uma certificação em termos de habilitação a financiamento sustentável pode ser um bom estímulo para o avanço da agenda e aprender a fazer. Estima-se que, em breve, a gestão adequada dos aspectos ESG será requisito imprescindível para a captação de recursos financeiros.

Desafio 6: Obter Maior Patrocínio de Acionistas e Reguladores

Sugestão 1: Explorar as propostas da administração para estreitar o diálogo com os acionistas sobre os aspectos ESG, como inclusão de requisitos de diversidade e de multidisciplinaridade para a composição do conselho.

Sugestão 2: Buscar formas de sensibilizar o regulador sobre a importância de reconhecer os custos e incentivar a implementação dos aspectos ESG, tendo uma participação ativa e propositiva junto à dinâmica da agenda regulatória e aos demais agentes de mercado.

Sugestão 3: Entender e comunicar as possíveis responsabilizações dos acionistas, além dos impactos econômico-financeiros decorrentes de materialização de riscos ESG, quando os aspectos de sustentabilidade trazidas pelos conselhos de administração não encontram receptividade nas assembleias.

Desafio 7: Avaliar o cumprimento do dever fiduciário do Conselho de Administração

Sugestão 1: Realização de Avaliações independentes do Conselho de Administração para, entre outros objetivos, avaliar o atendimento aos seus deveres fiduciários. Os critérios de avaliação estabelecidos devem ser previamente definidos e comunicados amplamente a todos os novos conselheiros e os resultados da avaliação apresentados a acionistas e Conselho Fiscal.

Sugestão 2: Dispor de apoio de assessoria jurídica que permita conhecer melhor as possíveis implicações de uma administração menos diligente com os aspectos socioambientais, o que pode ensejar responsabilizações a nível administrativo, cível e criminal.

Desafio 8: Aprimorar o Relacionamento com *Stakeholders*

Sugestão 1: Manter constante diálogo com seus *stakeholders*, comunicando adequadamente seus resultados, desafios e esforços, na mesma frequência dos resultados financeiros. Avaliar a constituição de comitês específicos para esse público e a implementação do conceito de Capitalismo dos *Stakeholders*, alinhando objetivos empresariais aos objetivos de longo prazo da sociedade, com uma robusta gestão de atendimento das expectativas de todos os públicos com o qual a empresa se relaciona.

Sugestão 2: Influenciar positivamente o ecossistema no qual atua, principalmente junto às comunidades, realizando ações estratégicas que apoiem a sociedade ao seu redor e envolvendo os atores localmente.

Sugestão 3: Participar de instituições *multistakeholders* como o *World Business Council for Sustainable Development* – WBCSD e seu capítulo brasileiro, o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável - CEBDS, o Pacto Global da Organização das Nações Unidas e o *World Economic Forum* – WEF, iniciativas globais que têm desempenhado papéis importantes no sentido de buscar alinhar a atuação empresarial às questões ESG.

Desafio 9: Estabelecer uma Governança ESG

Sugestão 1: Definir estruturas de Governança ESG, liderada pelo Conselho de Administração, aderentes às ambições estratégica das empresas e que permitam decidir, planejar, monitorar, revisar estratégias e avaliar seus desempenhos na implementação dos aspectos ESG, conduzindo as empresas para uma Governança Integrada.

Desafio 10: Engajar os Executivos

Sugestão 1: Promover o comprometimento das diretorias executivas e o maior engajamento das diretorias financeiras com os aspectos ESG, por meio de monitoramento das entregas de resultados e nos critérios de avaliação, seleção e recondução dos executivos.

Sugestão 2: Estabelecer uma política de remuneração de executivos que inclua aspectos ESG, materializando a orientação da empresa para uma administração comprometida com a sustentabilidade.

As empresas que querem se comprometer com a sustentabilidade precisam realinhar sua estratégia para integrar práticas responsáveis de negócio e inovação, passando a ser, também, um agente de *advocacy*, engajando não apenas a si, mas a indústria e outros setores.

O caminho de maturidade em sustentabilidade apresentado nessa pesquisa (estágios de Negação, Conformidade, Gerencial, Estratégico e Liderança Social) pode ajudar as empresas a chegar ao nível de uma Governança Integrada, onde os aspectos ESG passam a estar incorporados a todos os produtos, processos e modelos de negócios. Todas as empresas estão nessa trilha, mesmo que ainda não saibam onde estão. Aquelas que perceberem que todo esse caminho precisa ser perseguido, e se movimentarem estrategicamente, terão maiores condições e resiliência para enfrentar os desafios de um cenário cada vez mais competitivo e exigente. Ainda, as práticas ESG habilitarão as empresas à captação de investimentos no médio

prazo, diante de uma atuação cada vez mais restritiva e qualificada do mercado financeiro.

Por fim, são apresentadas algumas sugestões para novas linhas de pesquisa envolvendo o papel dos conselhos de administração na incorporação de aspectos ESG, quais sejam:

- Aprofundar-se no que seria o conceito de uma rentabilidade adequada, onde uma vez atingido o patamar esperado pelos acionistas, a repartição dos resultados da empresa fosse mais fluida para todos aqueles que são impactados pela existência do negócio.

- Aprofundar-se no conceito de economia regenerativa, incluindo aspectos de valoração dos impactos positivos e seus benefícios para a sociedade.

- O desenvolvimento de metodologias e técnicas voltadas para a valoração e mensuração dos benefícios da incorporação dos aspectos ESG nas empresas.

- Avaliação do cumprimento do dever fiduciário dos conselheiros de administração, diante de um número crescente de litígios socioambientais, que podem causar relevantes impactos nas empresas.

Difícil seria mudar o cenário de impactos dos seres humanos no mundo sem o engajamento das empresas. Nessa evolução, várias iniciativas têm se estabelecido para proporcionar uma maior conexão da sociedade com a natureza e o bem-estar coletivo. No fundo, entender-se-á, que a sustentabilidade empresarial nada mais é do que a gestão empresarial que visa não apenas o lucro, mas a geração de valor para todos os *stakeholders*, incluindo aqueles que não são afetados diretamente pelos negócios.

Essa pesquisa demonstrou a importância das empresas para a agenda de sustentabilidade, assim como os desafios dos conselhos de administração em incorporar os aspectos ESG nas empresas que administram, ao mesmo tempo que se apresenta como fonte de provocação e inspiração para outros agentes e pesquisadores evoluírem e contribuírem nesse esforço. A precedência da sobrevivência e equilíbrio do Planeta como um todo, sobre qualquer interesse particular de um indivíduo ou da sociedade humana é a base do conceito de

jurisprudência da Terra, ramo do direito voltado a questões socioambientais, que tende a tomar cada vez mais espaço nas discussões de uma abordagem baseada em Direito. Cedo ou tarde, descobriremos que a sustentabilidade é o caminho para o equilíbrio dos sistemas socioecológicos (relação ser humano e natureza), e que devemos discutir seriamente como podemos contribuir para a sobrevivência de nossa espécie, por meio de um desenvolvimento verdadeiramente sustentável.

9. Referências Bibliográficas

ACENDE BRASIL, Instituto. Whitepaper 26 – Matriz Elétrica do Futuro: diversificada, dispersa e integrada. Dezembro de 2021.

AGENDA 21. Programa de Ação Global para o Desenvolvimento Sustentável no Século XXI. 1992.

ARAS, G., & Crowther, D. (2009). Corporate sustainability reporting: A study in disingenuity? *Journal of Business Ethics*, 87(1), 279.

B3 (a), Brasil, Bolsa, Balcão. Índice de Sustentabilidade Empresarial. 2022. Recuperado de: <http://iseb3.com.br/o-que-e-o-ise>

___ (b). Sustentabilidade e Gestão ASG nas Empresas - Como começar, quem envolver e o que priorizar”. Brasil, Bolsa, Balcão - B3, 2022.

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. Lisboa, Portugal: Edições 70. Presses Universitaires de France, 1977.

BAUER, Martin W. & Gaskell, George. Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som – Um manual prático. Petrópolis, Rio de Janeiro. Editora Vozes, 2002.

BINNIE et al. Gestores de Impacto: O que buscam além do retorno financeiro? ESG no Brasil: um olhar jurídico. PinheiroNeto Advogados, 2020. Recuperado de: <https://www.pinheironeto.com.br/publicacoes/esg-no-brasil-um-olhar-juridico>. Acesso em 21 de novembro de 2021.

BRANCO, Paulo. Aulas de Mestrado Profissional em Ciência da Sustentabilidade da PUC-Rio. Disciplina: Sustentabilidade Corporativa. 2021.

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil, 1988. Recuperada de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 28 de junho de 2022.

_____, Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Recuperada de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404compilada.htm. Acesso em 20 de junho de 2022.

_____, Lei n.º 6.938, de 31 de agosto de 1981. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. Recuperada de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6938compilada.htm. Acesso em 28 de junho de 2022.

_____, Lei n.º 7.347, de 24 de julho de 1985. Disciplina a ação civil pública de responsabilidade por danos causados ao meio-ambiente, ao consumidor, a bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico e dá outras providências. Recuperada de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7347Compilada.htm. Acesso em 29 de junho de 2022.

_____, Lei n.º 9.605, de 12 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e dá outras providências. Recuperada de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9605.htm. Acesso em 30 de junho de 2022.

_____, Lei n.º 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Recuperada de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm. Acesso em 4 de outubro de 2022.

CÁCERES, Daniel M., Silvetti, Felicitas, Díaz, Sandra (2016) The rocky path from policy-relevant science to policy implementation — a case study from the South American Chaco. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 19:57–66.

CASTRO, Paula Felício Drummond, PISCIOTTA, Katia Regina (2012). Vocação e limitações das pesquisas nas unidades de conservação. In: *Gestão, Pesquisa e Conservação em Áreas Protegidas* (Lima GS, Bontempo G, Almeida M, Gonçalves W, eds.). Os Editores, Viçosa, MG, pp. 193- 209.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM. Anexo A à Instrução CVM nº 586, de 8 de junho de 2017.

_____. A Agenda ASG e o Mercado de Capitais. Uma análise das iniciativas em andamento, desafios e oportunidades para futuras reflexões da CVM. Assessoria de Análise Econômica e Gestão de Riscos. Maio 2022.

DÍAZ, Sandra et al. A Estrutura Conceitual do IPBES - conectando a natureza e as pessoas. *Science Direct. Current Opinion in Environmental Sustainability* 2015, 14:1–16.

EDELMAN TRUST BAROMETER 2022. Annual online survey. Global Report.

ELETROBRAS, Centrais Elétricas Brasileiras. Sustentabilidade Empresarial. 2022. Recuperado de: <https://eletrobras.com/pt/Paginas/Sustentabilidade.aspx>

ELKINGTON, J. *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century business.* Oxford: Capstone, 1997.

EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA – EPE. Relatório Final do Plano Nacional de Energia 2050. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <<https://www.epe.gov.br/sites-pt/publicacoes-dados->

abertos/publicacoes/PublicacoesArquivos/publicacao-227/topico-563/Relatorio%20Final%20do%20PNE%202050.pdf >. Acesso em 15 de julho de 2022.

_____ (a) . Balanço Energético Nacional 2021 (ano base 2020). Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: < <https://www.epe.gov.br/sites-pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/PublicacoesArquivos/publicacao-601/topico-596/BEN2021.pdf> >. Acesso em 4 de setembro de 2022.

_____ (b). Anuário Estatístico de Energia Elétrica 2021. Ano Base 2020. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: < https://www.epe.gov.br/sites-pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/PublicacoesArquivos/publicacao-160/topico-168/Anu%C3%A1rio_2021.pdf >. Acesso em 4 de setembro de 2022.

_____ (a). Balanço Energético Nacional 2022 (ano base 2021). Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: < <https://www.epe.gov.br/sites-pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/PublicacoesArquivos/publicacao-675/topico-638/BEN2022.pdf> >. Acesso em 4 de setembro de 2022.

_____ (b). Anuário Estatístico de Energia Elétrica 2022. Ano Base 2021. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: < <http://shinyepe.brazilsouth.cloudapp.azure.com:3838/anuario-livro/> >. Acesso em 4 de setembro de 2022.

_____ (c). Plano Decenal de Expansão de Energia 2031. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: < https://www.epe.gov.br/sites-pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/Documents/PDE%202031_RevisaoPosCP_rvFinal_v2.pdf > Acesso em 4 de setembro de 2022.

ENGERS, Maria Emília. Paradigmas e Metodologias de Pesquisa em Educação: Notas para Reflexão. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1994.

GRANT THORNTON. ESG on Board. Divulgações ESG. O que as empresas de capital aberto estão reportando? 2022.

FALK, Richard A. This Endangered Planet: Prospects and Proposals for Human Survival. Random House, 1971.

FERNANDO, Y., Jabbour, C. J. C., & Wah, W. X. (2019). Pursuing green growth in technology firms through the connections between environmental innovation and sustainable business performance: Does service capability matter? Resources, Conservation and Recycling, 141, 8–20.

FINK, Larry - Uma mudança estrutural nas finanças, Carta Anual, 2020. Recuperado em: <https://www.blackrock.com/br/larry-fink-ceo-letter>

FRIEDMAN, M. (1970). A theoretical framework for monetary analysis. Journal of Political Economy, 78(2), 193–238.

FSB Pesquisa, Instituto. Beon, ESG Strategy. A maturidade social, ambiental e de governança nas grandes e empresas brasileira. Setembro, 2021, Recuperado de: <https://beonesg.com/wp-content/uploads/2021/11/Instituto-FSB-Pesquisa-ESG-VFDados-Beon.pdf>

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Guia How To. Matriz de Materialidade. Como priorizar temas socioambientais de acordo com sua relevância para o negócio? Núcleo de Sustentabilidade, 2016. Recuperado de: [HowTo_Materialidade \(fdc.org.br\)](https://www.fdc.org.br/HowTo_Materialidade)

FUNTOWICZ, Silvio O. & RAVETZ, Jerome R. Science for the post-normal age. Elsevier, 1993.

GIZ. O mercado de finanças sustentáveis no Brasil em 2022. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. 2022. Recuperado de: https://labinovacaofinanceira.com/wp-content/uploads/2022/03/FiBraS-Mercado-FinSustentaveis_2022.pdf. Acesso em 4 de julho de 2022.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE – GRI. GRI Standards. Glossário das Normas GRI, 2020.

_____. Guia sobre Comitês de Sustentabilidade, 2021. (26)

GÓES, G. S. A geopolítica da energia do século XXI. Synergia, Rio de Janeiro, 2021.

GUERRA, Isabella Franco. O Estado de Direito Ambiental e os 40 Anos da Política Nacional do Meio Ambiente. Rio de Janeiro, 2021.

HARDIN, Garrett. The Tragedy of the Commons. American Association for the Advancement of Science. Science, New Series, Vol. 162, No. 3859 (Dec. 13, 1968), pp. 1243-1248.

_____. Exploring New Ethics for Survival: The Voyage of the Spaceship Beagle. Penguin (May 30, 1973)

HUNT, Vivian et. Al. - Delivering through Diversity. McKinsey&Company, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. A prática da Sustentabilidade: Desafios vividos por agentes da Governança Corporativa, 2009.

_____. Sustentabilidade nos Conselhos de Administração: práticas de algumas empresas listadas brasileiras. São Paulo: IBGC, 2013 (Série Experiências em Governança Corporativa 2).

_____. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5.ed. - São Paulo, SP: IBGC, 2015.

_____. Código Brasileiro de Governança Corporativa - Companhias Abertas, 2016.

_____. Agenda Positiva de Governança - Medidas para uma governança que inspira, inclui e transforma, 2020.

_____. Monitoramento de Desempenho Empresarial, 2021.

_____. Boas Práticas para uma Agenda ESG nas organizações / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. São Paulo, SP. 2022.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL – IIRC. Capitais na visão do Integrated Reporting. The International IR Framework, 2013. Disponível em: <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THEINTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portuguesefinal-1.pdf>.)

JUPIASSÚ, Carlos Eduardo Adriano e Guerra, Isabella Franco. 30 Anos do Relatório Brundtland: nosso futuro comum e o desenvolvimento sustentável como diretriz constitucional brasileira, Revista de Direito da Cidade, vol. 09, nº 4. ISSN 2317-7721 pp. 1884-1901. Rio de Janeiro, 2017.

KARNS, M. P.; Mingst, K. A. International organizations: the politics and processes of global governance. 2. ed. Boulder: Lynne Rienner Publishers, 2010.

KPMG. A governança corporativa e o mercado de capitais. ACI Institute Brasil, 2021.

_____. Conselhos de Administração: prioridades para a agenda de 2022. ACI Institute Brasil, 2022.

KRECHOVSKÁ, Michaela e PROCHÁZKOVÁ, Petra Taušl. Sustainability and its Integration into Corporate Governance Focusing on Corporate Performance Management and Reporting. 24th DAAAM International Symposium on Intelligent Manufacturing and Automation, 2013.

LAGO, André Aranha Corrêa do. Estocolmo, Rio, Joanesburgo. O Brasil e as três conferências ambientais das Nações Unidas. Ministério das Relações Exteriores. Instituto Rio Branco. Fundação Alexandre de Gusmão. Brasília, 2006.

LEE, S. Y. (2012). Corporate carbon strategies in responding to climate change. *Business Strategy and the Environment*, 21(1), 33–48.

LEVY, Y.; Ellis, T.J. A system approach to conduct an effective literature review in support of information systems research. *Informing Science Journal*, v.9, p.181-212, 2006.

MAYANAKI C.R e Nogueira, C. O Ativismo Societário e Oportunidades para o ESG no Brasil. ESG no Brasil: um olhar jurídico. PinheiroNeto Advogados, 2020. Recuperado de: <https://www.pinheironeto.com.br/publicacoes/esg-no-brasil-um-olhar-juridico>. Acesso em 21 de novembro de 2021.

MEADOWS, Donella H; Meadows, Dennis L; Randers, Jørgen; Behrens III, William W. *The Limits to Growth; A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. New York, 1972.

MELO, Álisson José Maia. Jurisprudência da terra, direitos da natureza e a ascensão da harmonia com a natureza: rumo ao Direito Ecocêntrico? *Revista de Direito Brasileira* | Florianópolis, SC | v. 22 | n. 9 | p. 413-438 | Jan./Abr. 2019.

MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA - MME. PNH2 – Programa Nacional de Hidrogênio, Proposta de Diretrizes. Brasília, 2021.

NACITI, Valeria, Cesaroni, Fabrizio e Pulejo, Luisa - Corporate governance and sustainability: a review of the existing literature. ESG. Department of Economics, University of Messina, Italy 2021.

NATURE. Why young climate activists have captured the world's attention, 2019. Recuperado de: <https://www.nature.com/articles/d41586-019-02696-0>.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS - ONU. Declaração da Conferência das Nações Unidas no Meio Ambiente Humano. 1973. Recuperado de: https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/CONF.48/14/REV.1. Acesso em 27 de junho de 2022.

_____. Rio 92. Conferência das Nações Unidas sobre meio ambiente e desenvolvimento. Rio de Janeiro, 1992. Recuperado de: <https://antigo.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21/agenda-21-global/item/602.html>. Acesso em 1º de julho de 2022.

_____. Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável. The Future We Want. Rio+20, 2012.

_____. Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente – PNUMA. Site oficial, 2022. Recuperado de: <https://www.unep.org/pt-br/sobre-onu-meio-ambiente>. Acesso em 23 de junho de 2022.

PAINEL INTERGOVERNAMENTAL SOBRE MUDANÇAS CLIMÁTICAS – IPCC. Climate Change 2022. Impacts, Adaptation and Vulnerability – Summary for Policymakers. Working Group II. Contribution to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Recuperado de:

https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/downloads/report/IPCC_AR6_WGII_SummaryForPolicymakers.pdf

PINHEIRONETO ADVOGADOS. ESG no Brasil: um olhar jurídico. 2020. Recuperado de: <https://www.pinheironeto.com.br/publicacoes/esg-no-brasil-um-olhar-juridico>. Acesso em 21 de novembro de 2021.

PODDAR, A., Narula, S. A., & Zutshi, A. (2019). A study of corporate social responsibility practices of the top Bombay Stock Exchange 500 companies in India and their alignment with the Sustainable Development Goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1184–1205.

PORTER, Michael E. e KRAMER, Mark R. – Creating Shared Value – Harvard Business Review – 2011.

RAMOS, Arthur; Hargrave, Jorge; Dutra, Viviane; e Leon, Victoria. Mudança climática: protagonismo corporativo beneficiando negócios e sociedade. BCG, 2021.

RELATÓRIO LUZ da Sociedade Civil Agenda 2030 de desenvolvimento sustentável Brasil. 2021. Recuperado de: https://brasilnaagenda2030.files.wordpress.com/2021/07/por_rl_2021_completo_vs_03_lowres.pdf

RIBEIRO, W. C. Geografia política e gestão internacional dos recursos naturais. Estudos avançados 24. Revista USP. Ed. São Paulo. 2010.

SARKKI S, Niemelä J, Tinch R, et al. (2014) Balancing credibility, relevance and legitimacy: A critical assessment of trade-offs in science–policy interfaces. *Science and Public Policy*, 41:194-206.

SCARANO, Fabio R. et al. BPBES - Plataforma Brasileira de Biodiversidade e Serviços Ecossistêmicos. 1º Diagnóstico brasileiro de biodiversidade & serviços ecossistêmicos [livro eletrônico]. São Carlos, SP : Editora Cubo, 2019.

SESC E SENAC. Publicação de 75 anos da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), 2020.

SMITH, Adam. Riqueza das nações: Uma investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações. Madras, 2009.

STUART L. Hart e Mark B. Milstein. Criando valor sustentável. UNC-KFBS, 2004.

THE UNITED NATION GLOBAL COMPACT. Who Cares Wins. Connecting Financial Markets to a Changing World, 2004. Recuperado de: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf>

_____. Impact - Transforming business, changing the world, 2015. Recuperado de: <https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/publications%2FImpactUNGGlobalCompact2015.pdf>

TURNHOUT, Esther; Bloomfield, Bob; Hulme, Mike; Vogel, Johannes e Wynne, Brian. Listen to the voices of experience. Nature, Vol 488, 2012.

UNEP-FI. Integrated Governance – A New Model of Governance for Sustainability. ESG. Asset Management Working Group of the United Nations Environment Programme Finance Initiative, 2014.

_____. O dever fiduciário no século XXI. United Nations Environment Programme Finance Initiative, 2015.

VEIGA, Jose Eli da. The First Antropocene Utopia. Universidade de São Paulo – USP. Ambiente & Sociedade. São Paulo v. XX, n. 2, p. 227-246, abr.-jun. 2017.

VENDRAMINI, Annelise; Belinky, Aron. Uma Nova Fonte de Valor Econômico. GV Executivo, v.16, nº5, p. 28-31, set-out 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. Réplica 2 - análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. Fundação Getúlio Vargas - FGV Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 2011.

_____. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

VIOLA, Eduardo e Gonçalves, Verônica Korber. Brazil ups and downs in global environmental governance in the 21st century. Revista Brasileira de Política Internacional. Outubro, 2019.

WEBSTER, J.; Watson, J.T. Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. MIS Quarterly & The Society for Information Management, v.26, n.2, pp.13-23, 2002.

WEF, World Economic Forum. ESG. Measuring Stakeholder Capitalism Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation. Prepared in collaboration with Deloitte, EY, KPMG and PwC. Setembro de 2020. Recuperado de: https://www3.weforum.org/docs/WEF_IBC_Measuring_Stakeholder_Capitalism_Report_2020.pdf

_____. The Global Risks Report 2022, 17th Edition, is published by the World Economic Forum. Recuperado de: <https://www.zurich.com.br/-/media/project/zwp/brazil/docs/the-global-risks-report-2022.pdf?rev=6fc9924616fe4ae295e9d9aec1418c22>

WEICHSELGARTNER J, Kasperson R (2010) Barriers in the science-policy-practice interface: Toward a knowledge-action-system in global environmental change research. *Global Environmental Change*, 20:266-277.

WHELAN, Tensie, et.al. - U.S. Corporate Boards Suffer From Inadequate Expertise in Financially Material ESG Matters - NYU Stern Center for Sustainable Business, 2021.

WOODS, Wendy – The business benefits of doing good | TED Talk. BCG.
Recuperado de:
https://www.ted.com/talks/wendy_woods_the_business_benefits_of_doing_good

ZADEK, Simon. The Path to Corporate Responsibility. *Harvard Business Review*, 2004.

Apêndices

Apêndice I – Informações sobre os profissionais entrevistados

Ruy Flaks Schneider. Engenheiro Mecânico Industrial e de Produção, com Mestrado em Engenharia Econômica. Em sua experiência profissional consta a atuação como presidente do Conselho de Administração da Eletrobras.

Bruno Eustáquio Ferreira Castro de Carvalho. Engenheiro Civil, PHD em Engenharia e Sistemas de Infraestrutura. Em sua experiência profissional consta a atuação como conselheiro e coordenador do Comitê de Sustentabilidade do Conselho de Administração da Eletrobras.

José Guimarães Monforte. Economista. Em sua experiência profissional consta a atuação como presidente do Conselho de Administração e coordenador do Comitê de Estratégia, Governança e Sustentabilidade da Eletrobras.

Andriei José Beber. Engenheiro Civil com MBA em Governança e Doutorado em Engenharia. Em sua experiência profissional consta a atuação como conselheiro e coordenador do Comitê de Desenvolvimento Sustentável do Conselho de Administração da Copel.

Afonso Henriques Moreira Santos. Engenheiro Eletricista, Doutorado em Planejamento. Em sua experiência profissional consta a atuação como conselheiro de administração da Cemig e da Light.

Miguel Nuno Simões Nunes Ferreira Setas. Engenheiro Físico e Tecnológico, com Mestrado em Engenharia Elétrica e Sistema de Informações e Mestrado em Business Administration (MBA). Em sua experiência profissional consta a atuação como presidente do Conselho de Administração e membro do Comitê de Sustentabilidade da EDP Brasil.

Carlos Vinicius de Sá Roriz. Economista com Mestrado em Engenharia de Produção. Em sua experiência profissional consta a atuação como conselheiro de administração e membro do Comitê ESG+ da Light.

Lavínia Rocha de Hollanda. Engenheira Eletricista com Doutorado em Economia. Em sua experiência profissional consta a atuação como conselheira de administração e membro do Comitê ESG+ da Light.

Fausto Augusto de Souza. Engenheiro Eletricista com Mestrado em Engenharia Elétrica. Em sua experiência profissional consta a atuação como conselheiro de administração e membro do Comitê de Desenvolvimento Sustentável da Copel.

Franklin Lee Feder. Administrador com *Master in Business Administration*. Em sua experiência profissional consta a atuação como conselheiro de administração e membro do Comitê de Sustentabilidade da AES Brasil.

Charles Lenzi. Engenheiro Eletricista com Mestrado em Estratégia e Administração de Empresas. Em sua experiência profissional consta a atuação como conselheiro de administração da AES Brasil.

Thais Dalmina Losso. Advogada com Mestrado em Direito Ambiental. Em sua experiência profissional consta a atuação como conselheira de administração em empresas subsidiárias da Copel.

Francisco José Morandi Lopes. Engenheiro Civil com Mestrado em Finanças e Gestão de Negócios. Em sua experiência profissional consta a atuação como presidente do Conselho de Administração e membro do Comitê de Sustentabilidade da AES Brasil.

Jaime Leôncio Singer. Economista com *Master in Business Administration*, com concentração em Finanças. Em sua experiência profissional consta a atuação como conselheiro de administração da Cemig.

Luiz Augusto P.A. Figueira. Matemático, especializado em Informática, com Mestrado em Administração. Em sua experiência profissional consta a atuação como presidente de Conselhos de Administração de empresas subsidiárias da Eletrobras (Chesf, Eletronuclear, Furnas e Amazonas GT).

Apêndice II – Roteiro das entrevistas

Para as entrevistas, foi utilizado o seguinte roteiro:

Questões demográficas:

- a) Qual o nome do entrevistado (a)?
- b) Qual é a sua idade?
- c) Qual o seu maior nível de formação?
- d) Qual é a sua área de formação? Inclui alguma formação específica voltada para temas socioambientais? Quais?
- e) Em quais empresas do setor elétrico atua ou atuou como conselheiro (a) nos últimos cinco anos?
- f) Você já atuou em Comitês de Sustentabilidade do Conselho de Administração de alguma empresa? Quais?

Questões introdutórias:

- a) Na sua opinião, qual a importância do tema sustentabilidade, considerando sua abrangência econômica, social e ambiental, para as empresas de uma forma geral?
- b) Na sua opinião, as empresas podem contribuir para atender as necessidades da sociedade por meio de seus modelos de negócios?
- c) Na sua opinião, iniciativas globais como o Pacto Global e a Agenda 2030 podem contribuir para tornar os negócios mais rentáveis, responsáveis e perenes?

Questões principais:

- a) Como vem se dando a evolução do tema sustentabilidade corporativa nas empresas do setor elétrico brasileiro que administra ou administrou?
- b) Quais os principais temas materiais que hoje fazem parte da agenda de sustentabilidade dessas empresas?
- c) Como esses temas materiais são tratados pelos conselhos de administração dessas empresas, no que se refere à criação e proteção de valor das companhias?
- d) Até que ponto os aspectos ESG estão influenciando as relações dos conselhos de administração dessas empresas com seus acionistas e executivos?

- e) Dentre as iniciativas de incorporação dos aspectos ESG pelos conselhos de administração dessas empresas, o que pode ser apontado como boas práticas?
- f) Teria alguma contribuição, complementar às já apresentadas, a respeito dos desafios para a implementação dos aspectos ESG?

Apêndice III – Breve abordagem sobre legislação socioambiental, convenções internacionais e responsabilização

Ao longo dos anos a sociedade brasileira vem buscando estabelecer meios para uma atuação de equilíbrio na relação homem-natureza, buscando um caminho sustentável, inclusivo e responsável. Está cada vez mais transparente que é preciso a união de todos os agentes para cocriar, reunindo diferentes partes para produzir resultados mutuamente valorizados, soluções que possam nos aproximar do que poderíamos chamar de bem-estar.

A partir do início dos anos 1970, foram realizadas diversas conferências internacionais e assinadas declarações e convenções quadro internacionais sobre meio ambiente, envolvendo grande variedade de temas, como clima, proteção da biodiversidade e desenvolvimento sustentável, com o intuito de desenvolver diretrizes comuns para as ações atinentes à proteção do meio ambiente, por meio de um esforço integrado da comunidade internacional (Jupiassú e Guerra, 2017).

Meio ambiente seguro é um direito fundamental, constitucionalmente assegurado, de titularidade transindividual, isto é, indivisível e pertencente a toda a coletividade. Trata-se de um bem que é indisponível e imprescritível e, por isso, incumbe a todos, cidadãos e Poder Público, unir esforços para a sua proteção. (Jupiassú e Guerra, 2017).

As empresas têm papel importante no equilíbrio dos sistemas socioecológicos e operam em uma rede complexa de regras e regulamentos, estruturas institucionais, sistemas de incentivos e diferentes contextos sociais, econômicos e políticos (The United Nation Global Compact, 2015). Representam a geração de 73,4% do Produto Interno Bruto no Brasil e geram 48,9 milhões de empregos (Sesc e Senac, 2020), sendo manifestações legítimas da própria sociedade para atender suas necessidades.

Seja pela sociedade de uma forma geral, pelo poder legislativo e fiscalizador do Estado, em suas esferas Federal, Estadual ou Municipal, pelas organizações não governamentais e organizações/associações internacionais, as empresas são

convocadas a fazerem parte da solução e da consideração dos aspectos socioambientais em seus produtos, processos e modelos de negócios.

Os chamados aspectos ESG abrangem as práticas ou atos adotados por investidores ou empresas, que conjuntamente visam a mitigação e minimização de externalidades negativas de suas atividades, e maximização de externalidades positivas sobre o bem-estar social. (Binnie et al., 2020)

Uma abordagem baseada em Direito contribui para a atuação dos conselheiros de administração, reforçando a necessidade de maior qualificação de suas deliberações e decisões, considerando os aspectos socioambientais e as responsabilizações inerentes à sua atuação como administradores. Também permite entender quais são as responsabilidades às quais os conselheiros de administração e as empresas de capital aberto estão submetidos, as consequentes exposições em termos de Direito Ambiental nas esferas administrativa, cível e criminal e a exposição dos mesmos a uma crescente preocupação com as questões socioambientais e a litigância climática.

Algumas das principais convenções internacionais serão abordadas a seguir, como fontes de análise da ordem ambiental, assim como iniciativas de cunho legislativo e regulatório como a Constituição Federal de 1988, as principais leis relacionadas à proteção e responsabilização no que se refere ao meio ambiente e iniciativas voluntárias como o Pacto Global da Organização das Nações Unidas, maior iniciativa global de sustentabilidade empresarial e a Agenda 2030.

A Lei das Sociedades por Ações – Lei N.º 6.404, de 1976

Embora não exista uma definição jurídica uniforme do que seria uma conduta alinhada aos princípios ESG, tais princípios já estão presentes no ordenamento jurídico brasileiro, na prática empresarial e na nossa sociedade (PinheiroNeto, 2020). Um bom exemplo é a Lei N.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as sociedades por ações. Embora já esteja caminhando para meio século de existência, a citada lei já reconhecia a função social das empresas, mostrando-se pronta e alinhada à agenda ESG (PinheiroNeto, 2020).

De acordo com o Art. 2º da Lei N.º 6.404, (Brasil, 1976), pode ser objeto da companhia qualquer empresa de fim lucrativo, não contrário à lei, à ordem pública e aos bons costumes e reger-se-á pelas leis e usos do comércio. Aqui nos remetemos aos princípios elencados no início dessa pesquisa. Uma empresa, na essência, representa a capacidade de produzir bens e serviços (utilizando capital humano: pessoas, capital intelectual: *savoir faire*, capital financeiro: investimentos, capital natural: matéria prima, capital manufaturado: equipamentos e capital social: relacionamento), para uma parte da sociedade (clientes) que se beneficia diretamente de sua existência (na busca do bem-estar). O resultado dessa operação deve remunerar adequadamente os seus donos/fundadores (capital financeiro: acionistas), que mantêm o seu objeto social, assim como gera valor compartilhado para os demais *stakeholders* (impactados, positiva ou negativamente, pela existência da empresa). Toda empresa deve dispor de um objeto social definido em estatuto, de forma precisa e completa, onde o interesse público da empresa deve estar claramente identificado (IBGC, 2015).

Aos donos do negócio, sócios ou acionistas é assegurado, segundo o Art. 109º, inciso III da Lei N.º 6.404 (Brasil, 1976), o direito de fiscalizar a gestão dos negócios sociais. Da mesma forma, no Art. 116º, parágrafo único, indica ser dever dos acionista controlador (aquele que tem a maioria dos votos, o poder de eleger a maioria dos administradores da companhia e usa efetivamente seu poder para dirigir as atividades sociais e orientar o funcionamento dos órgãos da companhia) usar o poder com o fim de fazer a companhia realizar o seu objeto e cumprir sua função social, e tem deveres e responsabilidades para com os demais acionistas da empresa, os que nela trabalham e para com a comunidade em que atua, cujos direitos e interesses deve lealmente respeitar e atender.

Na fiscalização e gestão dos negócios por meio dos acionistas, podemos destacar o que tem sido chamado de “ativismo societário”. Segundo Mayanaki e Nogueira (2020), trata-se de um termo que designa determinadas medidas que os acionistas de uma companhia aberta podem tomar com a finalidade de promover mudanças na companhia. A atuação dos acionistas pode ser mais próxima da administração dos negócios, como a participação no conselho de administração e em reorganizações societárias, ou mais qualificadora da composição dos conselhos,

como a busca por maior diversidade, multiplicidade de formações e experiências, remuneração variável considerando questões socioambientais, entre outras ações. Nesse contexto, o crescimento da importância dos aspectos ESG na alocação de recursos encontrou uma ferramenta importante no ativismo societário (Mayanaki e Nogueira, 2020).

Uma das principais atribuições dos acionistas é eleger os administradores da empresa. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, são administradores: conselheiros de administração, diretor-presidente e diretores (IBGC, 2015). O administrador da companhia deve empregar, no exercício de suas funções, o cuidado e diligência que todo homem ativo e probo costuma empregar na administração dos seus próprios negócios (Brasil, 1976).

Segundo o IBGC (2015) o conselho de administração é o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Ele exerce o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança da organização, sendo seu principal componente. O Art. 142º da Lei 6.404 elenca as competências do conselho de administração, dentre as quais destacam-se:

- a) fixar a orientação geral dos negócios da companhia;
- b) eleger e destituir os diretores da companhia e fixar-lhes as atribuições, observado o que a respeito dispuser o estatuto;
- c) fiscalizar a gestão dos diretores;
- d) convocar a assembleia-geral;
- e) manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria;

A Lei N.º 6.404, (Brasil, 1976), em seu Art. 154º, indica que o administrador deve exercer as atribuições que a lei e o estatuto lhe conferem para lograr os fins e no interesse da companhia, satisfeitas as exigências do bem público e da função social da empresa. Cabe destacar a abordagem do “bem público”, sendo ainda mais enfática no § 4º do mesmo artigo 154, onde autoriza expressamente a companhia a dedicar recursos razoáveis no atendimento de suas responsabilidades sociais: “o

conselho de administração ou a diretoria podem autorizar a prática de atos gratuitos razoáveis em benefício dos empregados ou da comunidade de que participe a empresa, tendo em vista suas responsabilidades sociais. ” Conforme se verifica pelo exposto até aqui, a Lei N.º 6.404, de 1976, já estabelece e impõe deveres a acionistas, controladores e administradores, de agir no interesse de todos os *stakeholders* da sociedade. (Mayanaki e Nogueira, 2020).

A atuação dos conselheiros de administração também traz uma série de responsabilidades que devem ser observadas por esses profissionais. No Art. 155º da Lei N.º 6.404, (Brasil, 1976), é explicitado o dever do administrador em servir com lealdade a companhia, não podendo se omitir no exercício ou proteção de direitos da companhia ou deixando de aproveitar oportunidades de negócios de interesse da empresa. No Art. 158º, é indicado que o administrador pode responder civilmente por prejuízos causados à companhia quando agir com culpa ou dolo ou com violação da lei ou do estatuto. Compete à companhia, mediante prévia deliberação da assembleia geral, a ação de responsabilidade civil contra o administrador, pelos prejuízos causados ao seu patrimônio. Ainda, compete ao conselho fiscal fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários. (Brasil, 1976).

A Conferência de Estocolmo - 1972

A Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano se originou de uma resolução do Conselho Econômico e Social das Nações Unidas de N° 1346 (XLV) aprovada pela Assembleia Geral em sua Resolução 2398 (XXIII), em 1968. Decisões posteriores deram a essa Conferência um caráter bastante amplo e atribuíram ao Secretário Geral a missão de organizá-la. Resolveu-se outrossim constituir um Comitê Preparatório, composto de 27 países, tendo sido escolhida a cidade de Estocolmo, na Suécia, como local para a Conferência.

As discussões em Estocolmo foram fortemente marcadas pelas visões distintas sobre o desenvolvimento. Enquanto uma linha defendia o chamado desenvolvimento zero (países desenvolvidos baseados no relatório Limites para o

crescimento (Meadows et al., 1972), que indicava uma escassez de recursos naturais para prover a base material da existência segundo o padrão capitalista de produção e consumo), a outra linha desejava o desenvolvimento (países em desenvolvimento). A estagnação econômica não foi aceita (Ribeiro, 2010). Concluiu-se que o desenvolvimento econômico e social é indispensável para assegurar à humanidade um ambiente de vida e trabalho favorável e para criar na Terra as condições necessárias de melhoria da qualidade de vida (ONU, 1973). A Conferência de Estocolmo é considerada como responsável por colocar as questões ambientais na agenda dos países membros da ONU, e onde originou-se a frase "pense globalmente, aja localmente" (Karns e Mingst, 2010).

A Conferência foi um marco histórico por ser tratar do primeiro grande encontro internacional com representantes de diversas nações para discutir os problemas ambientais. Participaram da conferência 113 países, incluindo o Brasil, 250 organizações não governamentais e organismos da ONU. A Conferência, trouxe à luz as discussões importantes sobre o volume da população mundial, a poluição atmosférica e a intensa exploração dos recursos naturais. Como principais resultados destacam-se a criação de dois importantes instrumentos internacionais: o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente – PNUMA e a Declaração de Estocolmo, com seus 26 princípios.

Segundo a ONU (site oficial, 2022), o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) tem sido a principal autoridade global que determina a agenda ambiental, promove a implementação coerente da dimensão ambiental do desenvolvimento sustentável no Sistema das Nações Unidas e serve como autoridade defensora do meio ambiente no mundo. A missão do PNUMA é proporcionar liderança e encorajar parcerias na proteção do meio ambiente, inspirando, informando e permitindo que países e pessoas melhorem sua qualidade de vida sem comprometer as gerações futuras.

O PNUMA atua em estreita colaboração com 193 Estados-membros e com representantes da sociedade civil, empresas, partes interessadas e outros grupos para enfrentar os desafios ambientais por intermédio da Assembleia das Nações Unidas para o Meio Ambiente. O trabalho é classificado em sete grandes áreas

temáticas: mudança climática, desastres e conflitos, gestão de ecossistemas, governança ambiental, químicos e resíduos, eficiência de recursos e estudos sobre o meio ambiente.

A Declaração de Estocolmo sobre o Ambiente Humano, de 16 de junho de 1972, refletiu a preocupação com a preservação e a melhoria do ambiente humano (Jupiassú e Guerra, 2017). A Declaração, considerando a necessidade de uma visão e princípios comuns para inspirar e guiar os povos do mundo na preservação e valorização do ambiente humano, enfatiza que a capacidade desenvolvida pela humanidade para transformar o que o cerca, utilizada com discernimento, pode levar a todos os povos os benefícios do desenvolvimento e oferecer-lhes a oportunidade de enobrecer sua existência. Aplicado errônea e imprudentemente, o mesmo poder pode causar danos incalculáveis ao ser humano e a seu meio ambiente (ONU, 1973).

De acordo com os princípios 6 e 7 da Declaração, a defesa e o melhoramento do meio ambiente humano para as gerações presentes e futuras se converteram na meta imperiosa da humanidade, que se deve perseguir, ao mesmo tempo em que se mantém as metas fundamentais já estabelecidas, da paz e do desenvolvimento econômico e social em todo o mundo, e em conformidade com elas. Para se chegar a esta meta será necessário que cidadãos e comunidades, empresas e instituições, em todos os planos, aceitem as responsabilidades que possuem e que todos eles participem equitativamente, nesse esforço comum (ONU, 1973).

Nesse contexto, novos horizontes sobre o tema do crescimento econômico e do desenvolvimento foram trazidos para o cenário global (Jupiassú e Guerra, 2017). A Conferência de Estocolmo e a Conferência da Rio 92, a qual será abordada mais a frente, são consideradas grandes marcos e eventos basilares para o Direito Ambiental, podendo-se encontrar influência da Declaração de Estocolmo no Art. 225º da Constituição Federal Brasileira (Brasil, 1988).

Podemos concluir que, já em 1972, as empresas eram convocadas a assumirem as suas responsabilidades e fazerem parte da solução para os desafios ambientais.

A Política Nacional de Meio Ambiente, a Ação Civil Pública e a Lei dos Crimes Ambientais

A década de 1980 foi marcada por uma série de inovações legislativas em matéria ambiental, que significaram a adoção das diretrizes constantes na Declaração de Estocolmo pelo ordenamento jurídico brasileiro (Jupiassú e Guerra, 2017). Nesse contexto, a Lei n.º 6.938, de 31 de agosto de 1981, estabeleceu a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, constitui o Sistema Nacional do Meio Ambiente (Sisnama) e institui o Cadastro de Defesa Ambiental. Além de atender às diretrizes da Declaração de Estocolmo de 1972, a Lei introduziu significativos avanços para a construção do Direito Ambiental brasileiro (Guerra, 2021).

Na Lei foi determinada que sejam adotadas ações para resguardar o equilíbrio ambiental, que sejam implementadas medidas para melhorar as condições ambientais, que seja promovida a educação ambiental, que se responsabilizem os infratores que venham a provocar a degradação do meio ambiente (responsabilidade civil) e que o Ministério Público promova a ação civil de responsabilidade pela degradação ambiental para que seja implementada a reparação quando não se alcançar a prevenção do dano (Guerra, 2021). Ressaltou a lógica da prevenção e uso racional dos bens ambientais, a imposição ao Poder Público de obrigatoriamente atuar em sua defesa e como poluidor todo aquele que direta ou indiretamente provoque dano ao meio ambiente. Define recursos ambientais como: a atmosfera, as águas interiores, superficiais e subterrâneas, os estuários, o mar territorial, o solo, o subsolo, os elementos da biosfera, a fauna e a flora.

A Política Nacional do Meio Ambiente tem por objetivo a preservação, melhoria e recuperação da qualidade ambiental propícia à vida, visando assegurar, no País, condições ao desenvolvimento socioeconômico, aos interesses da segurança nacional e à proteção da dignidade da vida humana (Brasil, 1981).

Em ser Art. 3º, a Lei n.º 6.938/81 define como poluição, a degradação da qualidade ambiental resultante de atividades que direta ou indiretamente (Brasil, 1981):

- a) prejudiquem a saúde, a segurança e o bem-estar da população;
- b) criem condições adversas às atividades sociais e econômicas;
- c) afetem desfavoravelmente a biota;
- d) afetem as condições estéticas ou sanitárias do meio ambiente; e
- e) lancem matérias ou energia em desacordo com os padrões ambientais estabelecidos

No Art. 4º, impõe ao poluidor e ao predador a obrigação de recuperar e/ou indenizar os danos causados e, ao usuário, de contribuição pela utilização de recursos ambientais com fins econômicos. Já no Art. 5º, parágrafo único, define que as atividades empresariais públicas ou privadas serão exercidas em consonância com as diretrizes da Política Nacional do Meio Ambiente (Brasil, 1981).

O não cumprimento das medidas necessárias à preservação ou correção dos inconvenientes e danos causados pela degradação da qualidade ambiental, de acordo com o Art. 14º, sujeitará os transgressores, sem prejuízo às penalidades cíveis e criminais, a: multa; perda ou restrição a incentivos e benefícios públicos; perda ou suspensão de financiamentos oficiais; e/ou suspensão das atividades (Brasil, 1981).

O Ministério Público da União e dos Estados terão legitimidade para propor ação de responsabilidade civil e criminal, por danos causados ao meio ambiente. Conforme previsto no Art. 15º, o poluidor que expuser a perigo a incolumidade humana, animal ou vegetal, ou estiver tornando mais grave situação de perigo existente, fica sujeito à pena de reclusão de 1 (um) a 3 (três) anos e multa, pena que

pode ser dobrada se ocorrer dano irreversível à fauna, à flora e ao meio ambiente (Brasil, 1981).

A Lei n.º 6.938/1981, impulsionou a elaboração da Lei da Ação Civil Pública, Lei n.º 7.347 de 24 de julho de 1985, que disciplina a ação civil pública de responsabilidade por danos causados ao meio ambiente, ao consumidor, a bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico, a qualquer interesse difuso ou coletivo, por infração da ordem econômica, à ordem urbanística, à honra e dignidade de grupos raciais, étnicos e religiosos e ao patrimônio público e social, e dá outras providências (Brasil, 1985).

A Lei n.º 7.347/1985 introduziu, no Direito pátrio, um instrumento essencial da Tutela Coletiva, pois viabiliza o acesso à jurisdição e, desse modo, possibilita requerer a prestação jurisdicional na defesa do direito difuso ao meio ambiente hígido. (Guerra, 2021). Em seu Art. 6º, a Lei define que qualquer pessoa poderá, e o servidor público deverá provocar a iniciativa do Ministério Público, ministrando-lhe informações sobre fatos que constituam objeto da ação civil e indicando-lhe os elementos de convicção (Brasil, 1985).

Em resumo, aquele que provocar direta ou indiretamente a poluição ambiental responderá por ela. O dano ao meio ambiente pode ensejar a responsabilidade civil, a administrativa e a penal, sendo essas esferas independentes.

A Lei dos Crimes Ambientais, Lei n.º 9.605 de 12 de fevereiro de 1998, tratou da responsabilização penal e administrativa. Na esfera penal, o ordenamento jurídico brasileiro avançou ao admitir a possibilidade da responsabilidade penal da pessoa jurídica. Se faz necessário reiterar, e será visto mais a frente, que a Constituição da República dita que meio ambiente é bem de uso comum do povo, essencial à sadia qualidade de vida, nesses termos, é um direito difuso, quer dizer, que a todos pertence indivisivelmente. Trata-se de um direito fundamental imprescritível, competindo a todos o dever de agir em sua defesa e de preservá-lo tanto para as gerações presentes quanto para as futuras gerações (Guerra, 2021).

Nesse sentido, é oportuno salientar o previsto na Lei nº 9.605/98, que dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e dá outras providências (Brasil, 1998). Na Lei está prevista, em seu Art. 3º, que as pessoas jurídicas serão responsabilizadas administrativa, civil e penalmente, nos casos em que a infração seja cometida por decisão de seu representante legal ou contratual, ou de seu órgão colegiado, no interesse ou benefício da entidade. Ainda no Art. 3º, parágrafo único, dispôs que a responsabilidade das pessoas jurídicas não exclui a das pessoas físicas, autoras, coautoras ou partícipes do mesmo fato (Brasil, 1988). A responsabilização penal da pessoa jurídica pela prática de delitos ambientais advém de uma escolha política, como forma não apenas de punição das condutas lesivas ao meio-ambiente, mas como forma mesmo de prevenção. A simples adoção da responsabilidade penal da pessoa jurídica pela Constituição Federal demonstra a importância conferida pelo constituinte à proteção do meio ambiente (Guerra, 2021).

Conclui-se que as empresas, como agentes usuários de recursos ambientais e com responsabilidades para resguardar o equilíbrio dos sistemas socioecológicos e a satisfação das exigências do bem público, são passíveis de responsabilidade cíveis, administrativas e criminais, de acordo com suas práticas corporativas e possíveis danos provocados ao meio ambiente. Há, conforme previsto na Constituição e na Lei da Política Nacional do Meio Ambiente, a responsabilidade de todos de defender o meio ambiente (Guerra, 2021). Cabe ao Ministério Público a defesa do direito difuso ambiental promovendo a ação civil pública para reparação do dano.

Em que pese a relevância das iniciativas anteriores, pode-se dizer que no Brasil o efetivo incremento da tutela do meio ambiente decorreu da Constituição de 1988, a qual será abordada a seguir. (Jupiassú e Guerra, 2017).

A Constituição Federal de 1988

A Constituição Federal de 1988 institui um Estado Democrático, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de

uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias (Brasil, 1988).

Entre os seus fundamentos encontra-se a dignidade da pessoa humana (Art. 1º) e tem, como objetivos (Art. 3º): construir uma sociedade livre, justa e solidária; garantir o desenvolvimento nacional; erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação (Brasil, 1988). Destacam-se, como princípios nas relações internacionais (Art. 4º): a independência nacional; a prevalência dos direitos humanos; a autodeterminação dos povos; a não-intervenção; a igualdade entre os Estados; a defesa da paz; a solução pacífica dos conflitos; o repúdio ao terrorismo e ao racismo; a cooperação entre os povos para o progresso da humanidade; e a concessão de asilo político.

Em seu Art. 6º, define como direitos sociais: a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância e a assistência aos desamparados. A fim de garantir o controle sobre atividades que possam repercutir negativamente sobre o meio ambiente, como algumas atividades empresariais por exemplo, a Constituição brasileira prevê a competência comum dos entes federativos para a proteção do meio ambiente (Guerra, 2021). Entre essas competências comuns previstas no Art. 23º, destacam-se: proteger o meio ambiente e combater a poluição em qualquer de suas formas; preservar as florestas, a fauna e a flora; e combater as causas da pobreza e os fatores de marginalização, promovendo a integração social dos setores desfavorecidos, assim como legislar concorrentemente sobre esses temas. Cabe ao Ministério Público, entre outras atribuições, promover o inquérito civil e a ação civil pública, para a proteção do patrimônio público e social, do meio ambiente e de outros interesses difusos e coletivos (Brasil, 1988).

Além dos Artigos da Constituição citados anteriormente, destacam-se, para os fins dessa pesquisa, os Artigos 170º e 225º, os quais têm especial importância às atividades empresariais e serão abordados a partir de agora.

Para a atuação das empresas, é imperioso considerar o previsto no Art. 170º. “A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social”. Entre os princípios, destacam-se: a defesa do meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental dos produtos e serviços e de seus processos de elaboração e prestação; a redução das desigualdades regionais e sociais e a busca do pleno emprego (Brasil, 1988).

Em seu Art. 225º, a Constituição Federal de 1988 estabelece, como direito de todos, um meio ambiente ecologicamente equilibrado, sendo um bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações. No seu parágrafo 3º, estabelece que as condutas e atividades consideradas lesivas ao meio ambiente sujeitarão os infratores, pessoas físicas ou jurídicas, a sanções penais e administrativas, independentemente da obrigação de reparar os danos causados (Brasil, 1988). Esse artigo é muito importante para os aspectos de sustentabilidade, pois forma um laço ético de união que compromete as atuais gerações a legar para as futuras o acesso ao ambiente equilibrado, pelo menos nos mesmos patamares que receberam de seus antepassados (Guerra, 2021). O meio ambiente ecologicamente equilibrado está incluído entre os denominados direitos difusos, que têm como características a indivisibilidade, seus titulares são indeterminados e não estão unidos por nenhuma relação jurídica base (Jupiassú e Guerra, 2017).

Do disposto no caput do Art. 225º combinado com o firmado no Art. 170º, infere-se que apenas se alcança o desenvolvimento quando os direitos de liberdade são respeitados, os direitos sociais assegurados, o crescimento econômico esteja conjugado à melhoria da qualidade de vida da população (Guerra, 2021).

Tendo em vista a matriz constitucional, pode-se dizer que as premissas que embasam o Direito Ambiental brasileiro têm em sua base a prevenção, a precaução, a sustentabilidade, o controle pelo Poder Público de atividades que possam

repercutir negativamente sobre o meio ambiente, a transparência, a participação popular e responsabilização do poluidor (Guerra, 2021).

Conclui-se, pela Constituição de 1988, a importância das questões socioambientais em todas as atividades, públicas ou privadas, assim como o papel do Estado de fiscalizar potenciais danos, inclusive a possibilidade de sanções penais para as pessoas jurídicas. A Constituição trata de questões de diversidade de gênero, raça, ambientais, direitos humanos, direito de ir e vir, a liberdade de expressão, liberdade de consciência e de crença, igualdade perante a Lei, liberdade de ofício e de associação, propriedade intelectual; a proteção à família, à maternidade, à infância, à adolescência e à velhice

Dessa forma, é possível inferir que a própria Constituição Federal de 1988 é importante fonte motivadora da consideração dos aspectos de sustentabilidade em todas as atividades nacionais e internacionais, fazendo jus ao título de “Constituição Cidadã”.

A Rio 92 - Conferência de Cúpula no Rio de Janeiro

Um dos mais importantes eventos globais para a sustentabilidade, a Conferência de Cúpula na Cidade do Rio de Janeiro - Rio 92 reuniu 179 nações, sendo a presença de grande número de chefes de Estado uma das diferenças com a Conferência de Estocolmo e teve, entre os seus resultados, a elaboração de cinco documentos: as Declarações sobre Floresta e da Terra (como manifestação de princípio de chefes de Estado e governos); a Agenda 21 (1992), plano de ação para diminuir a degradação ambiental a ser implementado até o ano 2000; e as Convenções sobre Diversidade Biológica (CDB) e a Convenção sobre Mudanças Climáticas (CMC), além da Carta do Rio.

Na reunião do Rio de Janeiro, o desenvolvimento sustentável e a segurança ambiental surgiram como premissas das negociações, associados a princípios como os da responsabilidade comum, porém diferenciada, e o da precaução (Ribeiro, 2010).

A Declaração do Rio de Janeiro sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1992), apresenta um rol de princípios que instituem orientações fundamentais, tais como: a concepção de uso equitativo dos recursos naturais, já que as gerações presentes não podem privar as gerações futuras do acesso ao meio ambiente ecologicamente equilibrado; o estabelecimento da proteção ambiental integrada ao processo de desenvolvimento para que este seja sustentável; a fixação da cooperação dos Estados e dos indivíduos, como requisito indispensável para alcançar o desenvolvimento sustentável, a erradicação da pobreza e a redução das disparidades de padrões de vida da população mundial; a importância do dever de precaução e do princípio do poluidor pagador (Jupiassú e Guerra, 2017).

Na Carta do Rio, encontramos declarações, como a do Princípio 5, que indica que todas as pessoas deverão cooperar na tarefa essencial de erradicar a pobreza como requisito indispensável ao desenvolvimento sustentável, a fim de reduzir as disparidades nos níveis de vida e responder melhor às necessidades da maioria dos povos do mundo. Em seu princípio 15, adota a precaução de forma que os Estados deverão pautar suas decisões considerando a necessidade de evitar danos ambientais, levando em conta os riscos e o problema da ameaça de danos sérios e irreversíveis ao meio ambiente, consequentemente, a lógica é a de buscar a mais ampla segurança possível agindo com prudência e cautela (Jupiassú e Guerra, 2017). Conforme princípio 16, deve ser promovida a internalização dos custos ambientais e o uso de instrumentos econômicos, tendo em conta o critério de que o causador da contaminação deveria, por princípio, arcar com os seus respectivos custos de reabilitação, considerando o interesse público, e sem distorcer o comércio e as inversões internacionais.

A Agenda 21 Global (1992), um programa de ação que constitui abrangente tentativa de promover, em escala global, um novo padrão de desenvolvimento, denominado “desenvolvimento sustentável”. O termo “Agenda 21” foi usado no sentido de intenções, desejo de mudança para esse novo modelo de desenvolvimento para o século XXI. Composta por 40 capítulos, a Agenda pode ser definida como um instrumento de planejamento para a construção de sociedades sustentáveis, em diferentes bases geográficas, que concilia métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica. Traz uma forte abordagem

econômica indicando a liberalização do comércio como caminho para o desenvolvimento sustentável, tornando o comércio e o ambiente mutuamente sustentado (Rio, 1992).

A Conferência Rio 92 apresentou definições de desenvolvimento sustentável e de segurança ambiental, associados a princípios como os da responsabilidade comum, que trouxeram importantes elementos para uma mudança de postura das empresas, que sentiam o efeito da cobrança pelo cumprimento da legislação ambiental, construída a partir dos anos 1980 e reforçada na Constituição de 1988.

A Rio + 20 - (*The Future that we want*) e a Agenda 2030

Em 2002, houve a Conferência de Johannesburg sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, também promovida pelas Nações Unidas como um encontro de Cúpula Mundial, mas não ocorreram grandes avanços em termos de redução do uso de combustíveis fósseis, padrões mundiais de consumo e estratégias para uma maior proteção do meio ambiente (Jupiassú e Guerra, 2017).

Porém, no ano de 2012 ocorreu a Rio+20, a Conferência do Rio sobre Desenvolvimento Sustentável, no qual foi aprovada a Resolução N.º 66/288, denominada: O Futuro que queremos (*The Future that we want*). Nesse documento os chefes de estados reforçam o compromisso com o desenvolvimento sustentável, sendo essa a expressão que se traduz na promoção simultânea e equilibrada da proteção ambiental, da inclusão social e do crescimento econômico. (Jupiassú e Guerra, 2017). O documento reforça a participação de variados *stakeholders* para o alcance do desenvolvimento sustentável, **realça o papel das empresas (relatórios de sustentabilidade)**, define a atuação do High Level Political Forum - HLPF, e a importância de balancear os três pilares da Sustentabilidade. Por fim, reforça os temas que são chave para o alcance do desenvolvimento sustentável e indica a necessidade de continuar a perseguição do alcance dos objetivos de desenvolvimento sustentável pós ODM (Objetivos de Desenvolvimento do Milênio), já dando a indicação do surgimento da Agenda 2030.

Na ocasião a Assembleia Geral das Nações Unidas reconhece que o planeta Terra e seus ecossistemas são nossa casa e que “Mãe Terra” é uma expressão

comum a número de países e regiões, e que alguns países reconhecem os direitos da natureza no contexto da promoção do desenvolvimento sustentável, e está convencida de que é necessário promover a harmonia com a natureza para alcançar o equilíbrio entre as necessidades econômicas, sociais e ambientais intergeracional (Melo, 2019).

Em 2015, durante a Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU), seus 193 Estados membros aprovaram, por unanimidade, uma nova agenda global para os próximos quinze anos – a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, baseada em 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas. Os ODS são um apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade.

Cobrindo uma série de tópicos, como mudanças climáticas, energia limpa e acessível, saúde e educação, os ODS podem ajudar na conexão de estratégias corporativas com prioridades globais. A implementação, monitoramento e reporte da Agenda 2030 nas empresas contribuem para o fortalecimento das relações com as partes interessadas, a melhoria da imagem institucional, a valorização da sustentabilidade corporativa e a identificação de oportunidades de negócios futuras, entre outros benefícios.

O Brasil foi um dos signatários da Agenda 2030. Os Estados, ao assinarem tratados e convenções, assumem compromissos perante a comunidade internacional e, por isso, têm o dever de incorporar as diretrizes desses documentos internacionais à legislação interna e implementar políticas públicas que as concretizem (Jupiassú e Guerra, 2017).

Aspectos finais sobre a abordagem em Direito

Podemos evidenciar como a sociedade brasileira e internacional vem colocando em suas agendas as discussões e busca de soluções para um meio ambiente equilibrado. Já em 1972, as empresas eram chamadas a assumirem as suas

responsabilidades e fazerem parte da solução para os desafios ambientais, tanto pela sua participação ativa no Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente - PNUMA como pelo Princípio 7 da Declaração de Estocolmo.

Os administradores das empresas, principalmente os conselheiros de administração, são importantes agentes para uma atuação socioambiental responsável das empresas que administram. Uma deliberação ética é aquela que considera, em todo processo de tomada de decisão, tanto a identidade da organização quanto os impactos das decisões sobre o conjunto de suas partes interessadas, a sociedade em geral e o meio ambiente, visando ao bem comum (IBGC, 2015). A atuação dos conselheiros de administração, ao agir com culpa ou dolo ou violação da lei estão sujeitas a responsabilização administrativa, cível e criminal, tendo como consequência a aplicação de multa (pessoas física e jurídica), reclusão (pessoa física) e/ou suspensão de atividades (pessoa jurídica).

O Conselho de Administração deve exercer suas atribuições considerando os interesses de longo prazo da companhia, os impactos decorrentes de suas atividades na sociedade e no meio ambiente e os deveres fiduciários de seus membros, atuando como guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança da companhia (IBGC, 2016).

Podemos concluir, pelo exposto na literatura apresentada, que a atuação dos conselheiros de administração demanda uma maior qualificação de suas decisões, considerando os aspectos socioambientais e as responsabilizações inerentes à sua atuação como administradores, visando entregar os resultados tanto aos acionistas como a todos as demais partes interessadas.

Há, conforme previsto na Constituição Federal de 1988 e na Lei da Política Nacional do Meio Ambiente, a responsabilidade de todos de defender o meio ambiente (Guerra, 2021), cabendo ao Ministério Público a defesa do direito difuso ambiental promovendo a ação civil pública para reparação do dano. Conclui-se que a própria Constituição Federal é uma importante fonte motivadora da consideração dos aspectos de sustentabilidade em todas as atividades nacionais e internacionais, fazendo jus a título de “Constituição Cidadã”.

Em recente decisão do Supremo Tribunal Federal – STF, que vem sendo considerada como o julgamento da primeira ação climática de sua história (Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental n. 708, que versa sobre a omissão do governo em destinar recursos do Fundo Clima, criado em 2009 para apoiar projetos de enfrentamento às mudanças climáticas), decidiu que o Poder Executivo tem o dever constitucional de fazer funcionar e alocar anualmente os recursos do Fundo Clima, para fins de mitigação das mudanças climáticas. Essa decisão deixa mais claro que o Estado precisa desempenhar seu papel constitucional de promotor de um meio ambiente equilibrado e de liderança na coordenação dos esforços de toda a sociedade nesse sentido, sob o risco de aumentar, consideravelmente a insegurança jurídica e a litigância climática, como concluiu o Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC), em seu último relatório (IPCC, 2022). Segundo o IPCC, a aceleração dos compromissos e o seu acompanhamento mais efetivo são promovidos pela conscientização pública, construindo casos de negócios para adaptação, responsabilidade e mecanismos de transparência, monitoramento e avaliação do progresso da adaptação, movimentos sociais e litígios relacionados ao clima em algumas regiões (IPCC, 2022).