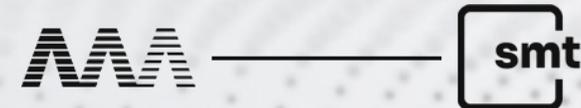


E-book: Os 6C's que afetam o ESG

Fernando Henrique Zanoni

Sócio-Diretor CódigoConduta.com

Apresentação realizada no



Os 6C's que afetam o ESG

Por Fernando Henrique Zanoni
Sócio-Diretor da CódigoConduta.com

Não há dúvidas de que ESG é o acrônimo mais comentado dos últimos dois anos no universo empresarial.

Ocorre que, praticamente do dia para a noite, inúmeras organizações passaram a se auto classificar empresas com “ESG no DNA” mesmo sem possuir essa “genética” de sustentabilidade e de responsabilidade social e sem mudar “sequer uma molécula” no núcleo de sua gestão.

Isso ocorreu porque o mercado ditou que todas as empresas que administram de maneira consciente seus riscos ambientais e sociais olhando para outras partes interessadas além dos sócios/acionistas já estão sendo e serão muito mais valorizadas num futuro próximo, além do fato de que isso também será avaliado para que tais organizações tenham acesso mais fácil a crédito.

Tais fatos, combinados com a percepção de que a confiança é hoje um capital tão importante quanto a capacidade econômico-financeira das empresas, tal como tem demonstrado anualmente o Barômetro da Confiança da Edelman, validam que

não basta adotar discursos que não estejam alinhados às práticas corporativas do dia a dia, haja vista que quando isso ocorre as consequências podem ser desastrosas.

De todo modo, mesmo diante dessa nova realidade, infelizmente percebe-se que ainda há muito a se fazer para que as organizações desenvolvam o estado da arte do ESG.

E muito disso se deve ao fato de que existem 6 C's por detrás dessa sigla que, quando não negligenciados, são tratados de maneira equivocada por empresas dos mais variados portes, sejam elas sociedades anônimas ou limitadas, startups de tecnologia ou grandes conglomerados industriais.

O objetivo do presente artigo é explorar um pouco essas 6 diferentes perspectivas que são cruciais para o sucesso de quaisquer iniciativas ESG.

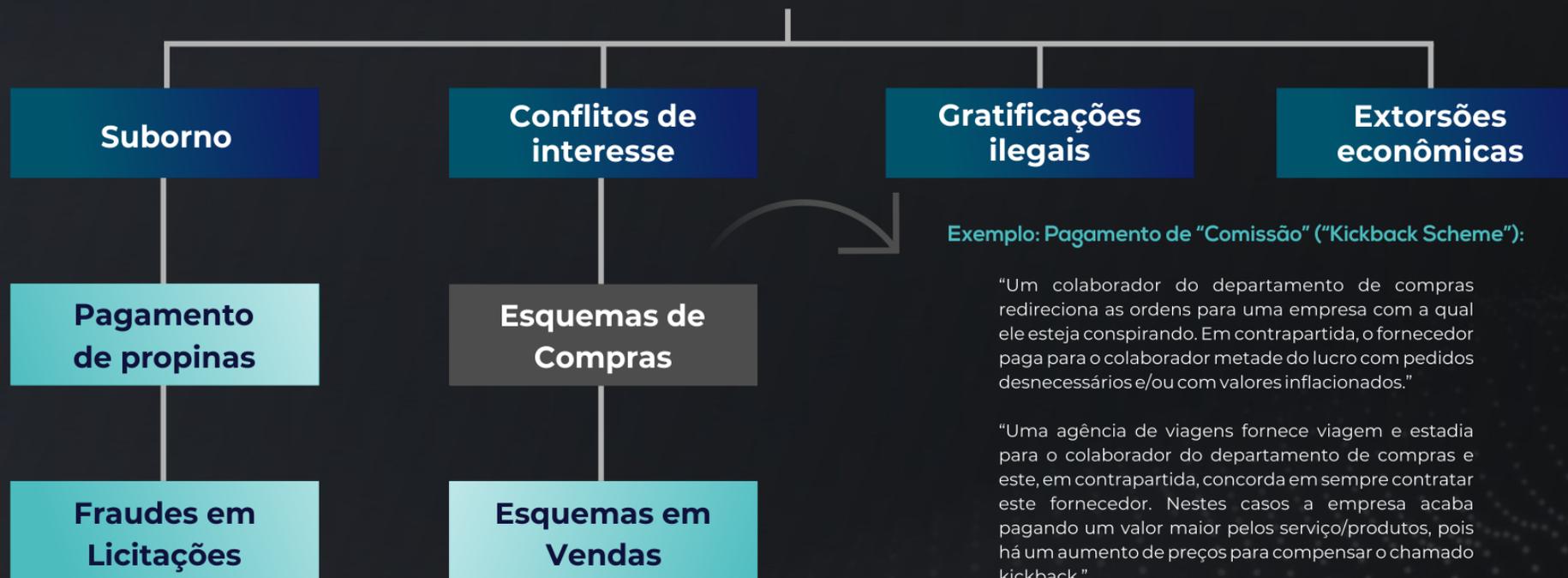
EDELMAN. Trust Barometer 2022. 22. ed. São Paulo, SP: Edelman, 2022. Disponível em: <https://www.edelman.com.br/edelman-trust-barometer-2022>. Acesso em 04 maio 2022.

1. CORRUPÇÃO
2. COMUNICAÇÃO
3. CEGUEIRA DELIBERADA
4. CONTROLES INTERNOS
5. CONCENTRAÇÃO DE PODER
6. CULTURA

1. Corrupção

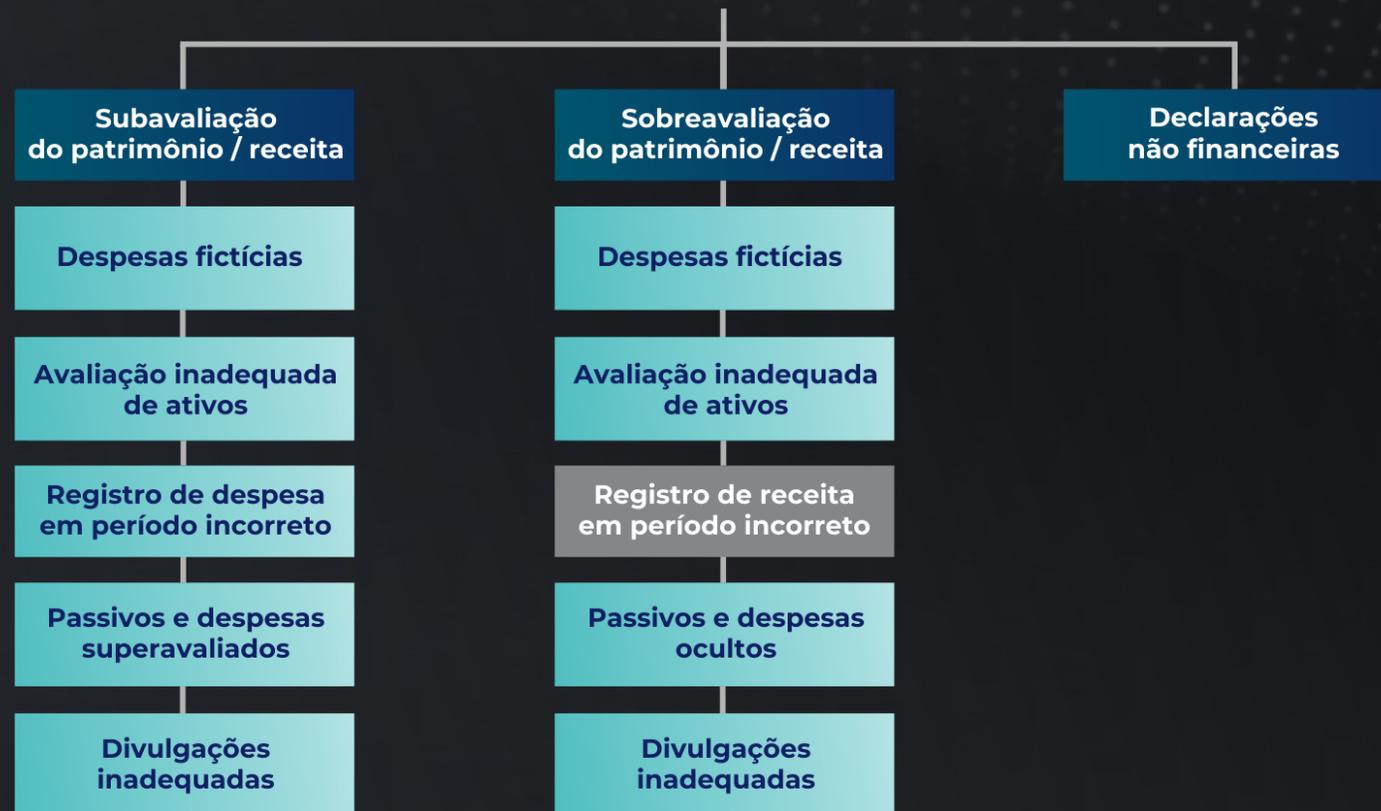
Árvore da Fraude

CORRUPÇÃO



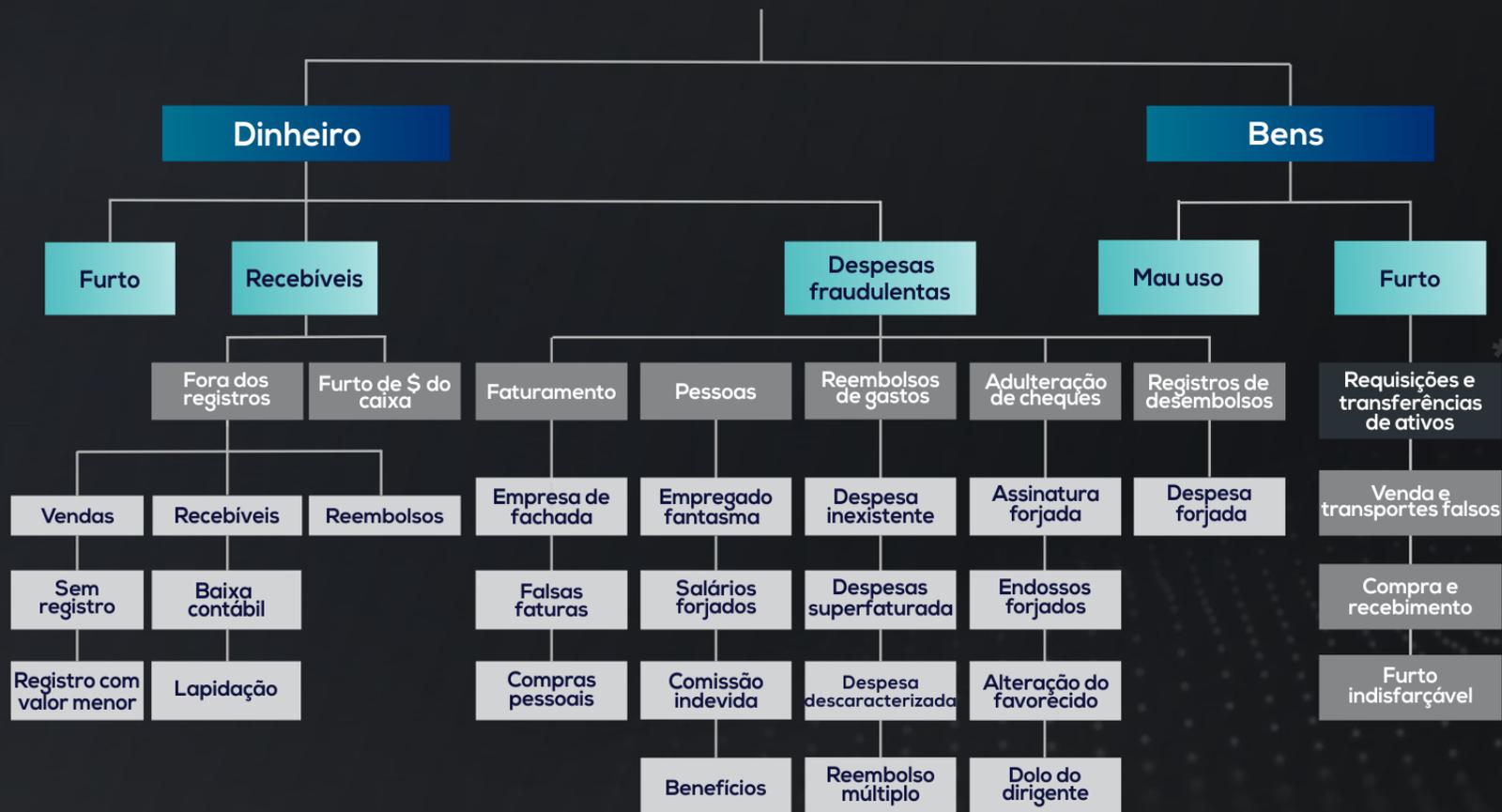
Árvore da Fraude

DECLARAÇÕES FRAUDULENTAS



Árvore da Fraude

APROPRIAÇÃO INDEVIDA DE ATIVOS



1. Corrupção

O grande problema vinculado com o primeiro “C” diz respeito ao simples fato de que a Corrupção, para a grande maioria das pessoas, colaboradores, terceiros, gestores, diretores, sócios, acionistas e outras partes interessadas, é algo muito distante, que ocorre fora do seu universo, razão pela qual dificilmente este tema é abordado de maneira didática, prática e fora dos esparsos treinamentos de Compliance.

Isso ocorre porque ainda se tem a visão, bastante equivocada, de que para haver corrupção inevitavelmente um agente público deve estar envolvido no esquema, o que não passa de uma grande falácia.

As fraudes ocupacionais, aquelas cometidas por indivíduos contra as organizações que os empregam ou das quais figuram como sócios/acionistas, continuam sendo, infelizmente, muito comuns, tal como demonstrado por recente estudo que analisou 2110 casos ao redor do globo, o que afeta sobremaneira o “G” do ESG.



E dentro desse gênero de fraudes ocupacionais – muito bem ilustrado pelo framework proposto pela ACFE, denominado Árvore da Fraude – a corrupção privada e a apropriação indevida de ativos, merecem destaque.

É possível afirmar, inclusive, que em virtude da pandemia e da flexibilização, ou da necessidade de adaptação, de determinados controles internos, financeiros e não-financeiros, por conta, por exemplo, do home office e/ou do trabalho híbrido, houveram mais brechas para sua ocorrência.

1. Corrupção

É necessário que as empresas abordem tal tema com mais naturalidade e com maior periodicidade, inclusive nas interações com outras partes interessadas, tendo em vista que de acordo com o Reporte da ACFE mencionado logo acima, estima-se que em média as empresas sofram perdas anuais de 5% em suas receitas por conta das fraudes ocupacionais.

Deste modo, é preciso reconhecer que trabalhar contra a corrupção em todas as suas formas, tal como proposto pelo Princípio 10 do Pacto Global e pelo ODS 16 (item 16.5) da ONU está intimamente ligado à sustentabilidade, à capacidade econômico-financeira e a reputação das empresas e à necessidade urgente de mudar o ambiente institucional, de dentro para fora das organizações.

Para tanto, cabe às empresas mapear e avaliar de maneira diligente os riscos e a partir disso criar um Sistema de Ges-

tão de Compliance apoiado de maneira explícita pela alta gestão, voltado à prevenção de fraudes ocupacionais, composto por políticas, procedimentos, controles financeiros e não-financeiros, treinamento e comunicação, que permita detectar e responder a eventuais ocorrências, mormente pelo fato de que não-conformidades podem acarretar na responsabilização civil e criminal de executivos e conselheiros de administração.



ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS (ACFE). Occupational Fraud 2022: A report to the Nations. Disponível em: <https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2020/>. Acesso em 04 maio 2022.

1. CORRUPÇÃO
2. **COMUNICAÇÃO**
3. CEGUEIRA DELIBERADA
4. CONTROLES INTERNOS
5. CONCENTRAÇÃO DE PODER
6. CULTURA

2. Comunicação

Engajamento e empatia

Canais de Denúncia

Relatórios Integrados

Porta-vozes da organização



2. Comunicação

Existem quatro pontos importantes quando se fala sobre Comunicação, o segundo “C” que afeta o ESG: o primeiro diz respeito a engajamento e empatia, o segundo aos Canais de Denúncia, o terceiro aos Relatórios Integrados e o quarto aos portavozes da organização.

Sobre o primeiro ponto, uma Agenda ESG de sucesso impõe que ações de comunicação atinjam de maneira eficaz o público interno criando um senso de pertencimento àqueles que estão no dia a dia das operações, capacitando-os a apoiar as ambições ambientais, sociais ou de gestão da empresa.



Isso se dá por meio de mensagens internas periódicas e consistentes, mas pode ir além das ferramentas de endomarketing. A disseminação da estratégia ESG, pode (deve), por exemplo, fazer parte do processo seletivo de novos colaboradores, até mesmo porque há tempos as empresas contratavam mão-de-obra, passaram então a contratar cérebros e atualmente contratam corações, o que significa que trabalhar com propósito é, e continuará sendo a curto e médio prazo, uma grande preocupação para as gerações Z e Alpha.

O segundo ponto está relacionado aos Canais de Denúncia, que nada mais são do que canais de comunicação de irregularidades e não-conformidades, e cuja importância está cada vez mais em voga sob a perspectiva ESG, seja pelos recentes casos de denunciante “premiados” pela SEC por fornecerem voluntariamente informações que apontaram fraudes e desvios de conduta ao organismo regulador do mercado norte-americano ou pela diretiva da União Europeia que exige que empresas com mais de 50 colaboradores implementem mecanismos para recebimento de relatos.

2. Comunicação

Neste contexto, as organizações devem implementar sistemas de gestão de denúncias baseados nos seguintes pilares: (i) criar múltiplos canais para coleta de relatos, dando grande acessibilidade a estes de acordo com o público alvo; (ii) trabalhar com confidencialidade e profissionalismo na apuração dos relatos e estabelecer ferramentas que possibilitam o recebimento de relatos anônimos; (iii) adotar procedimentos operacionais padrão para apuração dos fatos, visando evitar conflitos de interesse que atrapalhem a busca pela verdade; (iv) conceber políticas de consequências e de não-retaliação, que visem não só a aplicação de sanções às pessoas envolvidas em eventuais desvios de conduta e ilícitos, mas também a análise da causa-raiz dos problemas e a melhoria dos respectivos processos corporativos, além de mitigar riscos de represálias aos denunciantes de boa-fé.

As organizações que não observam referidos pilares colocam em risco o funcionamento do que talvez seja o mais importante mecanismo de comunicação. A perda da credibilidade do sistema de gestão de denúncias e, conseqüentemente, de um programa de Compliance, por exemplo, é fatal para o ambiente organizacional.

No que diz respeito ao terceiro ponto, as empresas precisam entender que o Código de Conduta, voltado para um “dever ser”, já está sendo superado pelo Reporte Integrado, que mostram como realmente as coisas são, quanto à sua importância como documento institucional.

Significa dizer que cada vez mais as empresas precisam ser transparentes quanto às suas práticas relacionadas a ESG, haja vista que isso interessa mais às partes interessadas, aquelas que são afetadas diretamente pelas operações, do que declarações sobre o comportamento esperado da liderança e de colaboradores e pessoas que representam a organização.

Por tal razão, cada vez mais esses Reportes Integrados devem ser trabalhados sob a égide dos melhores frameworks e standards, mas de forma mais direta e simplificada, haja vista que um documento que se presta a trazer informações relevantes sob perspectivas ESG não deve ser tão complexo quanto balanços anuais e declarações financeiras, que demandam um mínimo de conhecimento técnico para entendê-las.

2. Comunicação

E mais, tais Reportes Integrados não devem conter informações que sejam parcialmente verdadeiras ou até mesmo inverídicas, ou que induzam a erro potenciais investidores. Nos Estados Unidos já há vários exemplos de conselheiros e executivos que enfrentaram problemas legais por falhas na revelação de riscos ESG, inclusive relacionados a mudanças climáticas como no caso da PG&E (Pacific Gas & Electric Company). E experts em seguro D&O (Directors & Officers Liability Insurance) prevêm que essa situação deve continuar nos próximos anos.

Isto posto, não há dúvidas de que cada vez mais comunicação e transparência caminham de mãos dadas.

Se no passado muitas Companhias tinham um perfil conservador e enfrentavam demandas legais por revelar demais, hoje elas enfrentam problemas por revelar muito pouco.

E a responsabilização por revelar muito ou pouco, aliás, está relacionada diretamente também à correta escolha dos porta-vozes da organização, que podem colocar em risco sua reputação caso cometam determinados deslizes. O “X” da questão aqui é que a opinião de todo e qualquer colaborador pode ser confundida com a “opinião da empresa”, o que justifica a necessidade de as Companhias monitorarem o comportamento de seus colaboradores nas redes sociais, por exemplo.



1. CORRUPÇÃO
2. COMUNICAÇÃO
3. **CEGUEIRA DELIBERADA**
4. CONTROLES INTERNOS
5. CONCENTRAÇÃO DE PODER
6. CULTURA

3. Cegueira deliberada

Maturidade e Transparência

ESHG

Due Diligence (know your supplier,
know your client)

Privacidade de Dados



3. Cegueira deliberada

O terceiro “C” que afeta o “ESG” está diretamente relacionado aos anteriores, haja vista que o que ocorre na prática é que o “dever ser” muitas vezes é engolido pela forma como determinados temas são efetivamente tratados.

A verdade é que fora do segmento altamente regulado e vigiado das empresas listadas em bolsa em países com o mercado mais maduro, as empresas não costumam analisar criticamente situações de desvios de conduta ou não-conformidades que afetem seus objetivos ESG.

Para ilustrar, episódios como o da UBER, empresa que divulgou publicamente as recomendações apresentadas por um escritório terceirizado após investigação interna que apurou haver um ambiente corporativo altamente tóxico (conhecido como Covington Report), ou da Rio Tinto, que expôs vários casos de assédio, racismo e bullying, ainda são isolados e refletem uma prática na qual observa-se em vários aspectos haver uma “cegueira deliberada” da Alta Direção e dos Conselhos de Administração com temas de grande impacto operacional e reputacional.

É cada vez mais comum ver empresas se auto proclamando estar na vanguarda ESG, propagando ações e campanhas voltadas à responsabilidade social, muitas delas realmente interessantes e criando impactos positivos, mas esquecendo dos principais stakeholders – seus colaboradores – que acabam atingidos pela síndrome de burnout em razão do estresse provocado por um ambiente de trabalho altamente competitivo e desgastante. E, aqui, cabe uma provocação, será que as organizações utilizariam como indicador ESG o percentual de colaboradores que consomem remédios controlados, indo além de métricas genéricas relacionadas por exemplo a acidentes de trabalho, afastamentos, etc.?

A necessidade de monitorar a saúde mental dos funcionários já foi apontada como aspecto importante tanto pela PRI (Principles for Responsible Investment) como nas cartas anuais do CEO da Black Rock, Larry Fink, que creditou o forte desempenho das organizações a um foco na saúde do seu colaborador. Inclusive, começa-se a observar um crescente movimento para incorporar o “H” (Health) ao acrônimo ESG (tornando-o ESHG).

STAGLIN, Garen. Why ESG Metrics & Strategies Should Include Mental Health. Forbes. Oct. 14, 2021. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/onemind/2021/10/14/why-esg-metrics--strategies-should-include-mental-health/?sh=4532869403dd>. GODFREY, John. Why We Need to Add Health to ESG. Corporate Compliance Insights. Nov. 2, 2021. Disponível em: <https://www.corporatecomplianceinsights.com/adding-health-to-esg/>.

3. Cegueira deliberada

Ainda, existem outros aspectos relacionados à cegueira deliberada e que podem ser citados para melhor ilustrar o cenário atual.

Primeiro, existem empresas que publicam Relatórios Integrados baseados em frameworks e standards internacionalmente reconhecidos, mas que baseiam sua análise de materialidade sem a participação de todas as partes interessadas.

Como exemplo, cita-se o Reporte Integrado de uma empresa de engenharia que realiza obras de infraestrutura de grande porte em todo o território nacional, muitas delas em cidades pequenas, e cuja construção de sua matriz de materialidade desconsiderou totalmente tais comunidades que são diretamente afetadas por suas operações.

Outro ponto diz respeito à due diligence. Na grande maioria dos casos as empresas não se preocupam em efetivamente conhecer quem são os seus fornecedores ou parceiros de negócio, o que é um grande problema haja vista que a Agenda ESG, ilustrada nos próprios Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, por exemplo, demanda que toda a cadeia produtiva deve ser afetada positivamente pelos maiores players de mercado.

Isto posto, algumas questões precisam ser avaliadas quando da análise de fornecedores (Know Your Supplier). Ex: “A extração de matérias-primas é feita de forma sustentável e de fontes éticas? Como os produtos são tratados quando chegam ao fim de sua vida útil? Com relação às embalagens, estas são sustentáveis? Os trabalhadores estão sendo pagos de forma justa e trabalhando em ambientes seguros e higiênicos que atendem aos padrões do setor?”

Além disso, outro ponto de atenção para os negócios diz respeito a conhecer seus clientes, e o KYC (Know your Client) não é importante somente para as instituições bancárias ou que atuam no mercado financeiro. Como exemplo citam-se as empresas de tecnologia, haja vista que suas plataformas podem ser utilizadas para o cometimento de ilícitos ou lavagem de dinheiro.

Por fim, outro ponto de atenção é que as organizações deliberadamente não dão a devida atenção diz respeito à privacidade de dados, ainda vista como mero requisito regulatório, muitas vezes subestimada em razão da recente legislação correlata, e não como componente para estratégia de negócios.

3. Cegueira deliberada

Contudo, a privacidade de dados tem relevante papel sob a ótica ESG, seja na perspectiva ambiental, no sentido de que minimizar o armazenamento de dados somente com aqueles realmente necessários diminui espaços de servidor, custos de energia e lixo eletrônico, na perspectiva social, no que diz respeito à transparência na coleta e manuseio dos dados e assunção de compromissos com o usuário, e na perspectiva da governança quanto ao cumprimento de normas internacionais, gestão de riscos e necessidade de adoção de padrões mínimos de segurança.



1. CORRUPÇÃO
2. COMUNICAÇÃO
3. CEGUEIRA DELIBERADA
4. **CONTROLES INTERNOS**
5. CONCENTRAÇÃO DE PODER
6. CULTURA

4. Controles internos

Processos e controles internos, **devem estar devidamente estabelecidos** para permitir que as divulgações não-financeiras relacionadas a aspectos sociais, ambientais e de governança **sejam precisas, comparáveis e consistentes.**



1. CORRUPÇÃO
2. COMUNICAÇÃO
3. CEGUEIRA DELIBERADA
4. **CONTROLES INTERNOS**
5. CONCENTRAÇÃO DE PODER
6. CULTURA

4. Controles internos

- Análise de Riscos X Análise de Materialidade
- Integração entre dados financeiros e não-financeiros
- Auditoria Interna e Externa



4. Controles internos

Controles internos geralmente estão relacionados a processos e registros financeiros que garantem a precisão das informações financeiras e contábeis, mitigam riscos e previnem fraudes, mas os mesmos elementos podem ser aplicados à estratégia ESG das organizações.

O quarto “C” que influencia a Agenda ESG de qualquer organização está relacionado aos processos e controles internos, os quais devem estar devidamente estabelecidos para permitir que as divulgações não-financeiras relacionadas a aspectos sociais, ambientais e de governança sejam, da mesma forma que as declarações financeiras, precisas, comparáveis e consistentes, haja vista o aumento de regulamentação neste particular que faz com que aumente o risco legal se forem encontradas imprecisões nas divulgações de dados.

Cabe lembrar, inclusive, que o COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) já previu esse cenário há quase 10 anos, quando em 2013 promoveu mudanças ao seu framework de controles internos e removeu a palavra “financeiro” dos relatórios.

Importante, neste particular, entender a diferença entre Análise de Materialidade e Identificação e Análise de Riscos ESG.

A Análise de Materialidade é um exercício de engajamento das partes interessadas projetado para reunir suas percepções sobre a importância relativa de aspectos ambientais, sociais e de governança, definindo quais devem ser gerenciados, relatados e divulgados.

De outra sorte, a Análise de Riscos avalia ameaças e oportunidades relacionadas a aspectos estratégicos, operacionais, financeiros, tecnológicos e legais da organização, com base na probabilidade de ocorrência e no impacto financeiro e não-financeiro. E é a partir dessa Análise que são customizados os controles internos de modo que sejam relevantes, completos, precisos, protegidos e seguros, aprovados e autorizados.

Isso significa que a estratégia ESG não deve ser liderada de forma isolada por equipes de marketing, comunicação corporativa, relações públicas ou relações com investidores.

4. Controles internos

A conexão de tais setores com as equipes de finanças, contabilidade e controladoria, por exemplo, é fundamental, inclusive para que dados e informações relacionados à sustentabilidade não sejam coletados e comunicados fora dos ERP's tradicionalmente utilizados na gestão do negócio. Deve-se visualizar que os Reportes ESG não são chamados de "Integrados" à toa.

Veja-se, por exemplo, que dentre os cinco princípios do Standard SASB (Sustainable Accounting Standards Board) sobre medição e divulgação de riscos e prioridades sociais ambientais o primeiro ponto é que os dados sejam financeiramente materiais, tendo em vista que estes têm valor confirmatório e preditivo. Significa que eles devem ser utilizados para avaliar o desempenho passado, planejar o futuro e identificar riscos potenciais, criando o que popularmente denomina-se inteligência de negócios.

Como boa prática relacionada a Controles Internos, cita-se a Pirelli & C. SpA, que desenvolveu um sistema de TI próprio chamado CSR-DM (Corporate Social Responsibility Data Management), utilizado para consolidar dados de desempenho ambiental e social de todas as unidades de negócio com outros sistemas de TI, como o de gestão financeira, recursos humanos e saúde, segurança e meio ambiente, criando alertas automáticos para red flags.

Um outro exemplo mais prático é o da Companhia Aérea Alasca Air Group, que estabeleceu uma meta para reduzir desperdício de papel, copos, garrafas e latas em voo, aumentando a coleta de reciclagem por comissários de bordo em 30% (trinta por cento) entre 2010 e 2016. Para tanto, foram estabelecidas políticas e procedimentos de reciclagem a bordo e para determinar o índice de reciclagem real a empresa realiza auditorias aleatórias promovendo a pesagem do material retirado da aeronave separando as porções recicláveis dos resíduos não-recicláveis.

Conforme visto logo na introdução deste artigo, a confiança é um ativo importante atualmente para todo tipo de empresa, contudo, o nível de confiança de qualquer organização está diretamente relacionado ao nível de garantia de que os dados e informações relacionados à responsabilidade social e ambiental e à governança são precisos e correspondem à realidade. Portanto, mandatório que tais divulgações devem ser auditáveis. Ou seja, são os controles internos que comprovam o "walk the talk".

HERZ, Robert H. et al. Leveraging the COSO Internal Control – Integrated Framework to Improve Confidence in Sustainability Performance Data. The Association of Accountants and Financial Professionals in Business, 2017

1. CORRUPÇÃO
2. COMUNICAÇÃO
3. CEGUEIRA DELIBERADA
4. CONTROLES INTERNOS
5. CONCENTRAÇÃO DE PODER
6. CULTURA

5. Concentração de poder

Comitês Estratégicos



↑
Conselho de Administração

Comitês de Gestão



↑
Diretorias (C-Level)

5. Concentração de poder

O quinto “C” que afeta o ESG está relacionado à Governança Corporativa.

Ainda é possível observar em várias empresas problemas relacionados à concentração de poder, seja nos Conselhos de Administração, nos quais as decisões são centradas no Presidente (Chairman), e quando isso ocorre os demais membros figuram apenas como seus avalistas, ou nas Diretorias, que por vezes deliberam acerca de temas relevantes sob a ótica ESG de maneira isolada, ou seja, sem entendimento real sobre os impactos nas operações, criando na Companhia o fenômeno da “departamentalização”.

Sem dúvidas, o Presidente do Conselho o lidera e deve ser responsável por garantir a eficácia na busca do atingimento dos objetivos ESG da empresa, contudo deve haver um ambiente de abertura e debate no âmbito desse órgão e todo julgamento deve ser pautado em dados e informações objetivas. Além disso, a concentração de Poder nos Conselhos de Administração também pode ser combatida por meio da inclusão de conselheiros independentes.



De todo modo, uma boa prática para aprimoramento do processo decisório passa pela concepção de Comitês estratégicos que prestam assessoramento ao Conselho de Administração, sem caráter deliberativo, para evitar que sejam delegadas responsabilidades, mas que geram recomendações bem fundamentadas. Como exemplo, citam-se os Comitês de Auditoria, de Remuneração, Recursos Humanos e Pessoas, de Nomeação & Governança e de Risco.

De outra sorte, e sob uma perspectiva mais operacional, a implementação de Comitês de Gestão como órgãos auxiliares da Diretoria facilita o fluxo de informações entre as áreas faz com que as decisões sejam tomadas com base em diferentes perspectivas técnicas, o que é fundamental haja vista que os cenários estão cada vez mais complexos e demandam visões multidisciplinares.

5. Concentração de poder



Tais Comitês são responsáveis, por exemplo, por desenvolver e supervisionar o cumprimento de políticas corporativas, avaliar indicadores e por dialogar com outras partes interessadas.

Apenas para ilustrar, são exemplos de Comitês de Gestão: Comitê de Marketing, Comitê de Sustentabilidade, Comitê de Diversidade e Inclusão, Comitê de Ética e Compliance, Comitê de Segurança da Informação, Comitê de Investimentos, Comitê de Novos Negócios e Comitê Tributário.

1. CORRUPÇÃO
2. COMUNICAÇÃO
3. CEGUEIRA DELIBERADA
4. CONTROLES INTERNOS
5. CONCENTRAÇÃO DE PODER
6. **CULTURA**

6. Cultura

Propósito

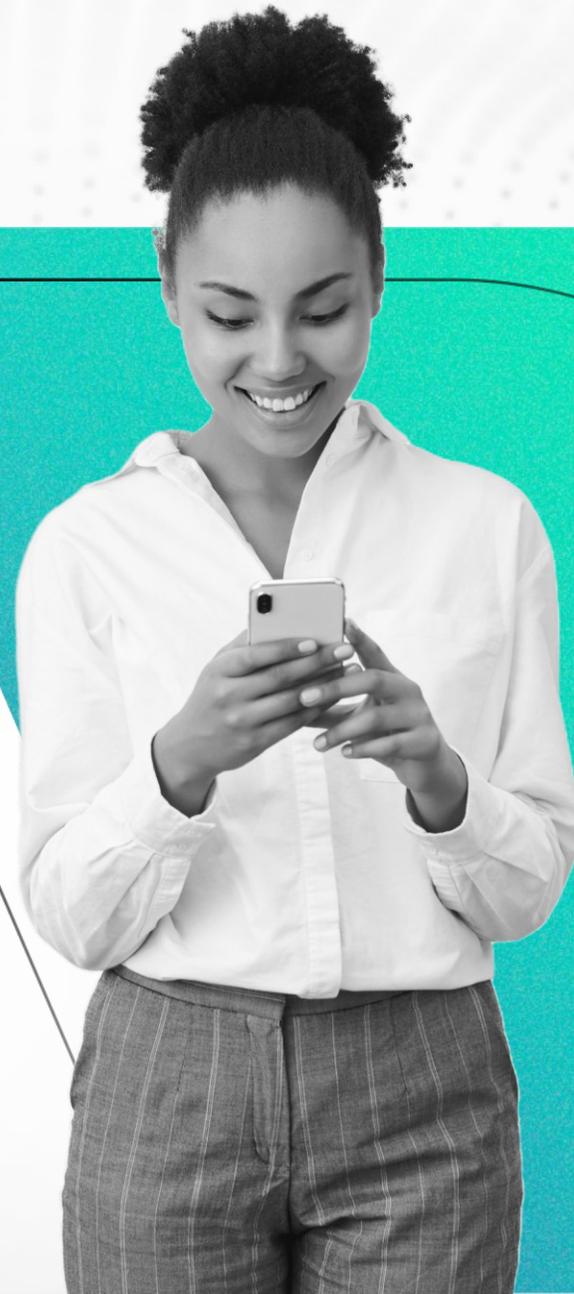
Aspectos Externos e Pessoais

CEO como Chief Values Officer

3 Linhas

Cultura de Compliance X Cultura ESG

Problemas Digitais X “Demandas Analógicas”



6. Cultura

Para fechar o presente artigo, fica por último o mais importante dos “C’s” que afetam o ESG e que concentra o resultado dos anteriores, afetando a organização como um todo: a cultura.

Quem já estudou um pouco mais a fundo de onde surgiu a “onda” ESG, sabe que o cerne do debate, principalmente nos Estados Unidos, girou por muito tempo no propósito das organizações, o que fez inclusive com que empresas locais mudassem sua natureza jurídica para se tornarem Public Benefit Corporations.

Ocorre que, na imensa maioria dos casos, não houve um debate substancial interno sobre o propósito das empresas, o que enseja um grande embate entre o que é propagado e o que é vivido e observado na prática, um “capitalismo não tão consciente assim”.

SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. Ética empresarial na prática: soluções para gestão e governança no século XXI. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

Alexandre di Miceli já propaga há tempos, sabiamente, que cultura significa como as coisas realmente são feitas, tanto nas relações internas quanto com outras partes interessadas. E a cultura, é notável ressaltar, depende de vários fatores, alguns externos à organização e bastante particulares, razão pela qual corre-se o risco de que os propósitos da pessoa jurídica e das pessoas físicas que ali desempenham suas atividades não estejam alinhados.



6. Cultura

Por essa razão, cabe às empresas adotarem mecanismos e ferramentas que permitam identificar entre colaboradores futuros e atuais pessoas que realmente estejam engajadas com suas causas. Pois, afinal, ESG é sobre empresas, mas também sobre pessoas, motivo pelo qual a cultura empresarial é afetada diretamente pela cultura do cancelamento, pelo machismo, pelo racismo, pelo egoísmo e por vieses inconscientes.

Ora, se os CEO's deixaram de ser meros executivos e passaram a ser líderes morais das Companhias (Chief Values Officer), todos os demais diretores e gestores também devem atuar como embaixadores que incorporam fatores ESG e devem ser efetivamente responsáveis pelos riscos relacionados às suas respectivas operações, principalmente porque a base da pirâmide corporativa se inspira nos líderes imediatos.

Mesmo após uma crise sanitária e econômica de proporções mundiais, ESG ainda é muito confundido com ativismo de marca e não trabalhado como um processo cultural de gestão de riscos e análise de cenários que visa vislumbrar oportunidades e impactos financeiros.

Além disso, ainda existe outra confusão: nem todas as empresas que desejam integrar fatores não-financeiros, ESG, no seu processo operacional/produtivo são ou precisam ser empresas de impacto, aquelas cuja própria atividade econômica básica causa repercussão social e ambiental direta, um equívoco que pode acarretar em problemas culturais para as organizações.

Ainda, é interessante entender que o ESG, dentro da cultura corporativa é um passo além do Compliance, o que não significa dizer que este perde sua importância como Sistema de Gestão. Muito pelo contrário. No entanto determinados aspectos de sua atuação devem ser revistos e adaptados aos novos tempos, exatamente para que a cultura de Compliance não seja preterida.

“Por empresa de impacto entenda-se a empresa que tem explicitada sua missão a geração de impacto social (e ambiental), e a intenção do retorno econômico ao capital investido.” (RODRIGUES, Maria Cecília Prates. Organizações de impacto: entendendo conceitos e práticas. Disponível em: <https://estrategiasocial.com.br/organizacoes-de-impacto-entendendo-conceitos-e-praticas/>. Acesso em 04 maio 2022). THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA). Modelo das Três Linhas do IIA 2020: Última atualização das três linhas de defesa. Julho 2020.

6. Cultura

Para além do simples cumprimento de leis e normas e da repressão de violações por meio de monitoramento e imposição de sanções, tal como propõe o Compliance, o ESG enseja a assunção de compromissos voluntários baseados numa avaliação de materialidade que por vezes não implicam violações legais se não observados.



Ademais, se o Compliance por vezes visa a proteção da organização face a outras partes interessadas, a Agenda ESG propõe a interação com diferentes partes interessadas. Por fim, a cultura de Compliance tem um perfil disciplinar, que visa sancionar e dissuadir condutas, e por isso examina o passado, enquanto a cultura ESG enseja uma abordagem não-confrontadora, que busca reconciliar e inspirar e tem olhar para o futuro.

Concluindo, é valoroso entender que, se na prática o ESG está intimamente relacionado à gestão de riscos, é fundamental conceber uma cultura baseada no conceito das três linhas, tal como proposto pelo Instituto dos Auditores Internos.

Significa dizer que, o ESG deve ser aplicado, “by design”, tal como conceitualmente se propõe sobre a privacidade dados, ou seja, precisa estar integrado à estrutura corporativa, o que é extremamente desafiador.



6. Cultura

Nesse sentido, fazendo uma analogia à indústria da construção civil, o ESG deve parar de ser visto como um adorno, ou luxo, e, fazer parte da “fundação” em toda e qualquer Companhia que pretenda sobreviver às próximas décadas, principalmente por não impactar somente o capital financeiro, mas também sob o capital humano, no que diz respeito a atração e manutenção de colaboradores que compartilham do mesmo propósito que a empresa.



Em uma era disruptiva, focada na ética, na sustentabilidade, na consciência social e na proteção de dados e que em última instância está assistindo à criação de um universo paralelo, digital e compartilhado, ainda há vasta incompreensão sobre demandas mais palpáveis e “analógicas”, tais como corrupção, mudanças climáticas, diversidade e inclusão e segurança da informação.

É imperioso, portanto, que as empresas entendam que a construção de uma Cultura ESG depende, sobretudo, de um trabalho de conscientização massivo, aplicável a todos os graus hierárquicos, a cadeia produtiva e a própria organização, que deve ser capaz de recalculiar rotas de maneira íntegra e com o mínimo impacto no caso de adversidades.

Conclusão

Diante do que fora analisado neste breve ensaio, é possível extrair ainda um sétimo “C” que afeta o ESG: a “COERÊNCIA”.

Cada vez mais as organizações precisam alinhar o discurso à prática sob pena de enfrentarem problemas financeiros, legais, operacionais e/ou reputacionais.

O caminho para mitigar riscos relacionados a ESG está relacionado à urgente necessidade das organizações de todos os portes e ramos de negócio revisitarem suas estruturas de governança, profissionalizando a gestão onde for possível e implementando controles internos customizados para monitorar o impacto ambiental de suas operações e estabelecer práticas que atinjam positivamente outras partes relacionadas sob a ótica da responsabilidade social.

O acesso a crédito e a valorização das Companhias cada vez mais dependem de estratégias ESG robustas. E ainda que a regulamentação de determinados temas relacionados dependa da aprovação de normas, o que se sabe, é um processo moroso, é possível observar que o mercado já vem exigindo que as empresas sigam um propósito mais nobre que o simples lucro dos seus sócios/acionistas.

Sai na frente quem já entende o ESG como um processo de gestão de riscos e análise de cenários. Coloca-se em risco quem enxerga a agenda como mera estratégia de Marketing e Comunicação Institucional.





CódigoConduta.com



Fale comigo!

Fernando Henrique Zanoni

fernando@codigoconduta.com

www.codigoconduta.com

